



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Mejora de la calidad de atención al cliente en las tiendas propias franquiciadas de Entel mediante la aplicación del método PDCA en la empresa NETCALL PERÚ S.A.C, Santa Anita, 2017.

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO INDUSTRIAL**

AUTOR

ISUIZA FLORES JHOSEPH BRIAN

ASESOR

DR. AÑAZCO ESCOBAR DIXÓN

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

LIMA – PERÚ

2017

PÁGINA DEL JURADO

Mejora de la calidad de atención al cliente en las tiendas propias franquiciadas de Entel mediante la aplicación del método PDCA en la empresa NETCALL PERÚ S.A.C, Santa Anita, 2017

.....

ISUIZA FLORES, Jhoseph Brian

AUTOR

.....

Dr. AÑAZCO ESCOBAR, Dixón

ASESOR

Presente a la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad César Vallejo para optar el Grado de: INGENIERIO INDUSTRIAL

APROBADO POR:

.....

PRESIDENTE DEL JURADO

.....

SECRETARIO DEL JURADO

.....

VOCAL

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi madre, a mi novia, hermanas y sobrinos, ya que gracias al soporte demostrado durante el desarrollo de este trabajo el cual siempre fue pujante y alentador.

GRADECIMIENTO

Agradecer ante todo a Dios, que sin el nada es posible, siguiendo con mi familia y amigos, agradecer también a mis docentes quienes me inculcaron conocimientos durante toda mi etapa universitaria.

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Isuiza Flores Jhoseph Brian, estudiante de la Escuela Académico Profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI 47253454, con la tesis titulada “Mejora de la calidad de atención al cliente en las tiendas propias franquiciadas de Entel mediante la aplicación del método PDCA en la empresa NETCALL PERÚ S.A.C” declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, 22 de Julio del 2017

ISUIZA FLORES, Jhoseph Brian

DNI: 47253454

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo presento ante ustedes la Tesis titulada “Mejora de la calidad de atención al cliente en las tiendas propias franquiciadas de Entel mediante la aplicación del método PDCA en la empresa NETCALL PERÚ S.A.C.”, la misma que someto a vuestra consideración y espero que cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el título Profesional de Ingeniero Industrial.

Teniendo en cuenta que la labor de la carrera profesional Ingeniería Industrial no solo debe guardar relación al campo aplicativo sino también a la investigación, nos permitirá tener mejores herramientas y conocimiento para desempeñar nuestra atención al público, es así que presento esta investigación, y espero sirva de referencia para estudios posteriores que puedan abordar con más profundidad el problema de investigación.

La presente investigación está estructurada en capítulos.

En el primer capítulo se expone la introducción que contiene; antecedentes, fundamentación científica, justificación, planteamiento del problema, hipótesis y objetivos de la investigación.

En el segundo capítulo se presenta el marco metodológico, que detalla la metodología empleada; operacionalización de las variables, tipo y diseño de investigación, describe características de la población y muestra, igualmente señala las técnicas e instrumentos utilizados además de los aspectos éticos presentes en esta investigación.

En el tercer y cuarto capítulo se exponen los resultados encontrados y la discusión.

Finalmente, en los últimos capítulos encontramos, las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

El Autor

INDICE

PÁGINA DEL JURADO	i
DEDICATORIA	ii
GRADECIMIENTO	iii
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD	iv
PRESENTACIÓN	v
RESUMEN.....	x
ABSTRACT	xi
I. INTRODUCCION.....	12
1.1. Realidad problemática	13
1.2. Trabajos previos	21
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	26
1.3.1. Variable independiente: PDCA (plan–do–check–act)	26
1.3.2. Variable dependiente: Calidad	43
1.4. Formulación del problema.....	52
1.4.1. Problema general.....	52
1.4.2. Problemas específicos	52
1.5. Justificación del estudio.....	52
1.5.1. Económico.....	52
1.5.2. Técnica	52
1.5.3. Social.....	52
1.6. Hipótesis.....	53
1.6.1. Hipótesis general.....	53
1.6.2. Hipótesis específicos	53
1.7. Objetivos	53
1.7.1. Objetivo general	53
1.7.2. Objetivos específicos.....	53
II. MÉTODO	54
2.1. Diseño de Investigación.....	55
2.2. Variables, Operacionalización	57
2.3. Población y Muestra.....	58
2.3.1. Población	58
2.3.2. Muestra	58
2.3.3. Muestreo	58

2.3.4. Criterios de Inclusión y Exclusión	58
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	59
2.5. Métodos de análisis de datos	60
2.5.1. Análisis descriptivo:	60
2.5.2. Análisis inferencial:	60
2.6. Aspectos Éticos.....	61
2.7. Desarrollo de la Propuesta.....	61
2.7.1. Situación Actual.....	62
2.7.2. Plan de la Aplicación de la Mejora	64
2.7.3. Implementación de la mejora.	68
2.7.3.1 Hacer y Verificación.....	69
2.7.4 Situación Mejorada	81
2.8. Análisis Económico Financiero	88
III. RESULTADOS.....	89
3.1. Análisis Descriptivo	90
3.2. Análisis Inferencia.....	96
IV. DISCUSIÓN.....	105
V. CONCLUSIÓN	109
VI. RECOMENDACIONES.....	111
VII. REFERENCIAS.....	113
ANEXOS	117
Anexo N°1: Formato de Control de Tickets de Suspensiones y Retenciones (Antes).....	118
Anexo N° 1-1: Formato de Control de Tickets de Suspensiones y Retenciones (Después)	119
Anexo N° 2: Formato de Control de Auditorias y Capacitaciones (Antes)	120
Anexo N° 2-2: Formato de Control de Auditorias y Capacitaciones (Después)	121
Anexo N° 3: Formato de Fiabilidad de Clientes (Antes).....	122
Anexo N° 4: Formato de Satisfacción de Clientes (Antes)	124
Anexo N° 4-1 Formato de Satisfacción de Clientes (Después)	125
Anexo N° 5: Matriz de consistencia (Matriz de coherencia)	126
Anexo 7: Validación de los instrumentos / Variable Independiente PDCA (Mg. Zeña Ramos Jose La Rosa)	127
Anexo 7-1: Validación de los instrumentos / Variable Dependiente Calidad (Mg. Zeña Ramos Jose La Rosa)	128
Anexo 8: Validación de los instrumentos / Variable Independiente PDCA (Mg. Rojas Chacon Victor Hugo).....	129

Anexo 8-1: Validación de los instrumentos / Variable Dependiente Calidad (Mg. Rojas Chacon Victor Hugo).....	130
Anexo 9: Validación de los instrumentos / Variable Independiente PDCA (Mg. Montoya Cárdenas Gustavo)	131
Anexo 9-1: Validación de los instrumentos / Variable Dependiente Calidad (Mg. Montoya Cárdenas Gustavo)	132

INDICE DE FIGURAS

Figura 01: Ranking de los países con mejor Calidad de Atención al Cliente	14
Figura 02: Clasificación de Empresas como Mejor Calidad de Atención	16
Figura 03: Diagrama de Ishikawa.....	18
Figura 04: Diagrama Pareto Baja Calidad de Atención al Cliente	21
Figura 05: Mejora Continua PDCA	30
Figura 06: PDCA Gestión Ambiental.....	32
Figura 07: PDCA Seguridad Ocupacional	33
Figura 08: Casa de la Calidad (QFD).....	36
Figura 09: Encuesta de Evaluación de Atención al Cliente	38
Figura 10: Implementación de TQM.....	43
Figura 11: Formulario de Reclamos	44
Figura 12: Ciclo de la Calidad impulsado por el Cliente.....	47
Figura 13: Datos de la Empresa	61
Figura 14: Croquis de la Ubicación de la Empresa	62
Figura 15: Cronograma de Implementación del PDCA	65
Figura 16: Cronograma Mensual de Capacitaciones y Auditorías	74
Figura 17: Comparativo de la QFD Antes y Después	75
Figura 18: Capacitación al personal de la TPF Plaza San Miguel	76
Figura 19: Cronograma de Horarios de Gestión TPF Plaza San Miguel	76
Figura 20: Exámenes Virtuales Especializados en el Success Factors	77
Figura 21: Formato de Auditoría y Feedback- Post venta	77
Figura 22: Formato de Auditoría y Feedback- Venta	78
Figura 23: Despliegue de la función de la calidad	83
Figura 24: Gestión Total de la Calidad	85
Figura 25: Fiabilidad	85
Figura 26: Satisfacción	86
Figura 27: Calidad de Atención al Cliente	87
Figura 28: Gráfico de línea (Despliegue de la gestión de calidad)	91
Figura 29: Gráfico de línea de TQM (Gestión Total de la Calidad).....	92
Figura 30: Gráfico de línea de Fiabilidad	94
Figura 31: Gráfico de línea de la Satisfacción.....	95

INDICE DE TABLAS

Table 01: Matriz de Correlación Baja Calidad de Atención al Cliente	19
Table 02: Causas de la Baja Calidad de Atención al Cliente	20
Table 03: Análisis Pareto de las Causas de la Baja Calidad de Atención.....	21
Table 04: Matriz de Operacionalización.....	57
Table 05: Análisis de causas raíz por la Baja Calidad de Atención al Cliente	66
Table 06: Diagrama de Flujo Proceso de Capacitaciones Iniciales	70
Table 07: Diagrama de Flujo: Proceso de Re-Capacitaciones de Refuerzo	71
Table 08: Diagrama de Flujo: Proceso de Feedback procesos en Atención	72
Table 09: Diagrama de Flujo Proceso de Capacitaciones Iniciales	73
Table 10: Ficha de Evaluación de la Gestión	78
Table 11: Ficha de Protocolo-Guía de gestión del Supervisor.....	78
Table 12: Ficha de Protocolo-Guía de gestión del Asesor de Bienvenida	79
Table 13: Ficha de Protocolo-Guía de Gestión del Coordinador de Piso.....	80
Table 14: Ficha de Protocolo de Briefing.....	80
Table 15: Check List de Apertura de Gestión	81
Table 16: Comparativo del Antes y Después de la mejora	82
Table 17: Ficha de Protocolo-Guía de gestión del Asesor de Bienvenida	83
Table 18: Comparativo de la TQM Antes y Después.....	84
Table 19: Comparativo de Fiabilidad Antes y Después	85
Table 20: Comparativo de Satisfacción Antes y Después.....	86
Table 21: Comparativo de Calidad Antes y Después	87
Table 22: Costo – Presupuesto del Proyecto	88
Table 23: Dimensión 1 - QFD (Despliegue de la gestión de Calidad).....	90
Table 24: Dimensión 2- TQM (Gestión Total de la Calidad).....	91
Table 25: Dimensión 1 - Fiabilidad	93
Table 26: Dimensión 2 - Satisfacción.....	94
Table 27: Prueba de Normalidad de la variable Calidad antes y después.....	96
Table 28: Prueba de Wilcoxon para la variable Calidad antes y después	98
Table 29: Determinación prueba de hipótesis para Calidad antes y después	98
Table 30: Prueba de Normalidad dimensión Fiabilidad antes y después.....	99
Table 31: Prueba de T de Student para la Fiabilidad antes y después.....	101
Table 32: Determinación del p valor para la fiabilidad antes y después	101
Table 33: Prueba de Normalidad de la dimensión cumplimiento	102
Table 34: Prueba de T de Student para la Satisfacción antes y después	104
Table 35: Determinación del p valor para la Satisfacción antes y después.....	104

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue determinar como la aplicación del método PDCA mejora de la calidad de atención al cliente en las tiendas propias franquiciadas de Entel en la empresa NetCall Perú S.A.C, Santa Anita, 2017, donde la población de estudio esta considera por los dos días de atención realizados en la TPF Plaza San Miguel durante los meses Enero - Febrero (pre) y Mayo – Junio (post) tomando como referencia los resultados de análisis, tanto de la gestión en general, lo cual incluye el servicio facilitado al cliente por parte de Entel como el servicio que se facilita de cara al cliente (atención), la cual nos permitirá identificar el problema en sí, para luego proceder a establecer estrategias que nos ayuden a determinar una solución inmediata como periódica, esta investigación es de tipo explicativo, con un diseño cuasi-experimental, para la obtención de resultados se utilizó los datos facilitados por la empresa Entel, tratando solo aquellos datos para fines académicos, estos fueron procesados en combinación con el programa Excel y Spss Statistics.

Palabras Claves: Satisfacción del cliente, calidad, reversiones, reclamos.

ABSTRACT

The objective of the present investigation was to determine how the application of the PDCA method improves the quality of customer service in Entel own franchised stores in the company NetCall Peru SAC, Santa Anita, 2017, where the study population is considered by the Two days of attendance at the TPF Plaza San Miguel during the months January - February (pre) and May - June (post) taking as reference the results of analysis, both of management in general, which includes the service provided to the client By Entel as the service provided to the customer (care), which will allow us to identify the problem itself, and then proceed to establish strategies to help us determine an immediate solution as a periodic, this research is of type Explanatory, with a quasi-experimental design, to obtain results was used the data provided by the company Entel, treating only those Data for academic purposes, these were processed in combination with the Excel program and Spss Statistics.

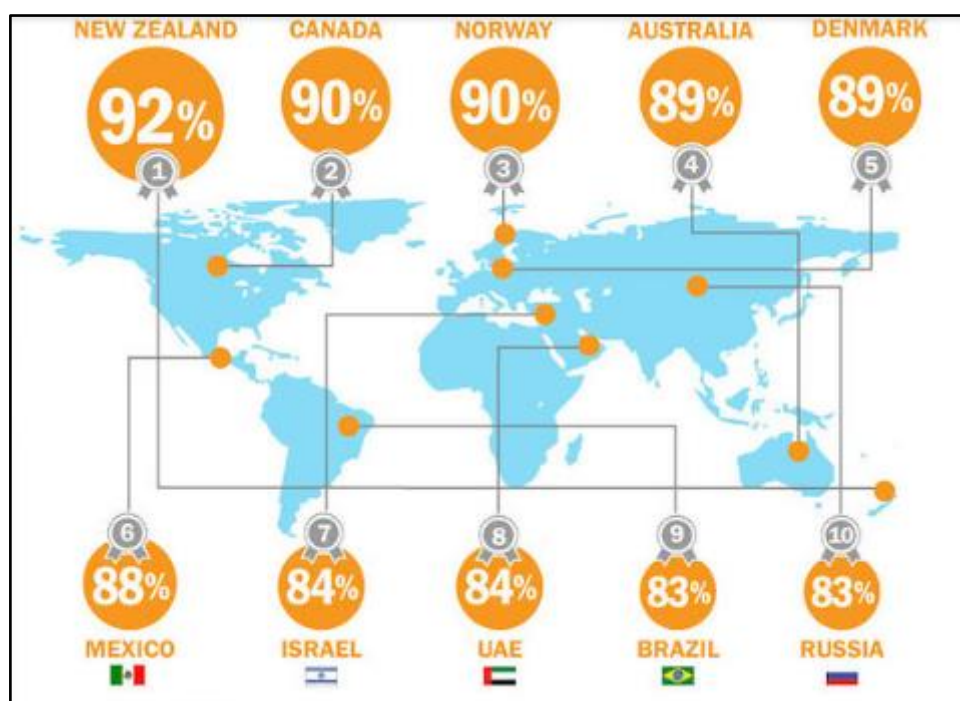
Keywords: Customer satisfaction, quality, reversions, claims.

I. INTRODUCCION

1.1. Realidad problemática

La calidad de atención al cliente busca la satisfacción de una petición o necesidad que los usuarios manifiestan ante las organizaciones, desde la antigüedad diversas empresas tienen la tarea constante de poder satisfacer a sus clientes facilitando servicios que cumplan con sus expectativas de interés y el primer reflejo de percepción es la calidad con la que son atendidos en los diferentes puntos de venta, a nivel mundial los mercados buscan satisfacer a sus clientes utilizando diversos mecanismos de atención en el cual el cliente se sienta a gusto de lo que va a adquirir al margen del costo que este involucre, para lo cual según el ACSI (American Customer Satisfaction Index) evalúa la satisfacción con respecto a la atención, tomando en cuenta a diversos países del mundo, y según su último análisis el país que ocupa el primer lugar en el ranking de mejor atención al cliente es Nueva Zelanda, donde un 92% de clientes se encuentran satisfechos.

Figura N° 01: Ranking de los países con mejor Calidad de Atención al Cliente



Fuente: Reason Why (2017)

Uno de los atributos de mayor relevancia, vinculado con el problema de la atención al usuario, están relacionados con el conocimiento que tienen los usuarios y las

empresas en el marco de una relación de consumo. Es altamente considerado que en la relación usuario empresa, se experimenta el fenómeno de la asimetría de información. En el mercado de las telecomunicaciones también se observa este fenómeno, en la medida que las empresas operadoras disponen de mayor información que el cliente, respecto a las características técnicas del servicio, las razones por las que se puede ver afectada la calidad y continuidad del servicio como el esquema de atención al cliente que implementa, así como su grado de eficiencia para la atención de las consultas y solicitudes que le puedan ser requeridas. El problema de información asimétrica se origina en dos criterios, que disminuyen la eficiencia que asignan estos mercados: la presencia de riesgo moral y selección adversa.

En el Perú la exigencia de los clientes cada vez es más comprometedor para las diversas empresas que facilitan bienes y servicios, por tal motivo hoy en día son evaluadas por diversas instituciones, para poder medir o clasificar a las empresas con la mejor calidad de atención al cliente o experiencia al mismo. Según el estudio de BCX de IZO (2017) dentro de las compañías de telecomunicaciones, Entel Perú ocupa la cuarta posición en Experiencia del Cliente del ranking total de compañías de Telecomunicaciones de Iberoamérica y la 4ta categoría en el ranking total de país.

Según el líder en experiencia del cliente, IZO, Entel sobresale ante sus competidores en una serie de características principales a lo largo de todo el “viaje del cliente” y en cada una de sus interacciones. El punto más importante dentro de estas interacciones, de acuerdo a IZO, es la facilidad del cliente para comprender la factura y controlar lo que gasta, de tal manera, según el análisis de BCX realizado por IZO, Entel es el número uno en rapidez y efectividad a la hora de la provisión del servicio contratado y el despacho de productos, así mismo este reconocimiento indica que Entel es líder en las generar experiencias positivas en el cliente, transmitiéndoles seguridad, exclusividad y optimismo. Pero es en la percepción del compromiso con sus clientes donde realmente destaca, generando en ocasiones entre sus clientes el doble de estas emociones que sus competidores. En cuanto a canales, los clientes han valorado a Entel como la mejor compañía de telecomunicaciones ante Movistar, Claro y Bitel en los principales canales (oficina, web, teléfono y mail).

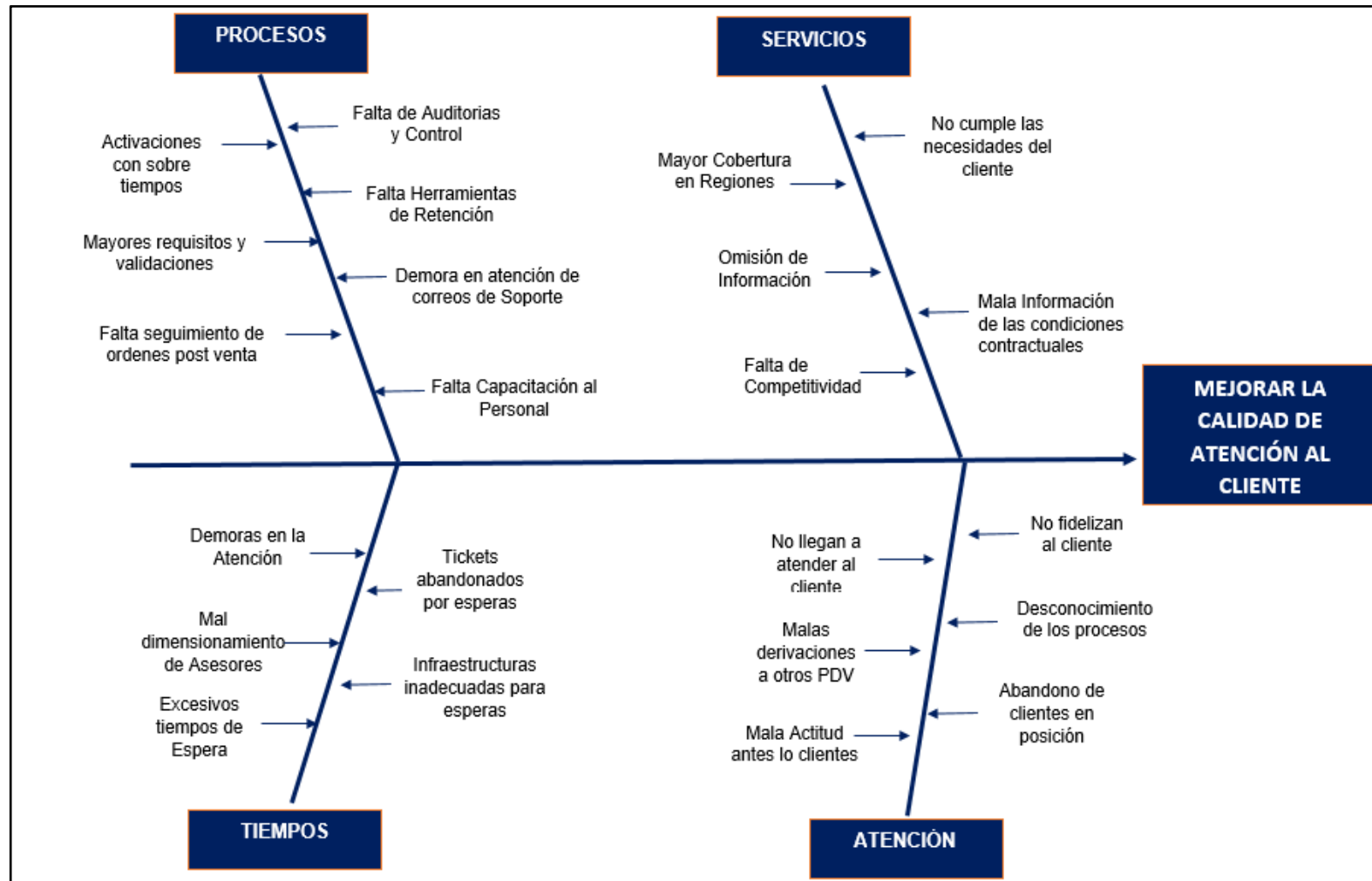
Figura N° 02: Clasificación de Empresas como Mejor Calidad de Atención



Fuente: Entel (2017)

La empresa Netcall Perú SAC, es una empresa dedicada al rubro de telecomunicaciones, facilitando su principal servicio de tercerización para la empresa Entel, la cual facilita servicios de ventas y atención al cliente, la empresa tienen diversas exigencias por su socio estratega (Entel) ya que debe cumplir diversos requisitos que representan a la marca corporativa, uno de estos requisitos donde se halla mayor exigencia es en la calidad de atención al cliente, donde aún se presentan ciertas debilidades como socios de negocio, para cual queremos abarcar un plan de trabajo que nos ayude a poder mejorar, principalmente en atributos que nos generan mayor impacto: un correcto manejo de la información como de los procesos de Entel de cara al cliente, mejorar en nuestros tiempos de atención, logrando que la percepción del cliente sea satisfactoria y a su vez considere los servicios que se facilitaron en tienda como fiables, previniendo de tal manera la baja de servicios o interrupción de contratos vigentes. Para poder abarcar esta problemática se desea trabajar con la aplicación del método PDCA o Circulo de Demming, la cual consiste en realizar un análisis referencial de las necesidades de la organización, para llevar a cabo cada uno de los pasos que interviene este método, permitiendo poder planificar una propuesta de mejora, la cual se pondrá en ejecución, de tal manera que se verificara y reevaluara los resultados que esta nos facilite, la aplicación de este método no solo permitirá mejorar o trabajar en el problema central, también permitirá el involucramiento de todas las áreas para poder conseguir los objetivos deseados, relacionándose de tal forma que permita un alcance de calidad total.

Figura N° 03: Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se observa en la Tabla N°1 la matriz de correlación la cual nos permitirá identificar la relación que existe entre cada causa, lo cual nos ayudará a realizar el Diagrama de Pareto según los resultados obtenidos,

Tabla N° 01: Matriz de Correlación Baja Calidad de Atención al Cliente

MATRIZ DE CORRELACION																									
CAUSAS		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	PUNTAJE
P1 ACTIVACIONES CON SOBRE TIEMPOS	P1		1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	4
P2 MAYORES REQUISITOS Y VALIDACIONES	P2	1		0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	8
P3 FALTA SEGUIMIENTO DE ORDENES POSTVENTA	P3	0	0		0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	4
P4 FALTA HERRAMIENTAS DE RETENCIÓN	P4	0	1	0		0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	7
P5 DEMORA EN ATENCIÓN DE CORREOS DE SOPORTE	P5	1	1	1	0		1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	9
P6 FALTA CAPACITACIÓN AL PERSONAL	P6	1	0	0	1	1		0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	14
P7 FALTA DE AUDITORIAS Y CONTROL	P7	0	0	1	1	1	1		0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	14
P8 MAYOR COBERTURA EN REGIONES	P8	0	1	0	1	0	0	0		0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	4
P9 NO CUMPLE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE	P9	1	1	1	0	0	1	0	0		0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	10
P10 OMISION DE INFORMACIÓN	P10	0	0	0	1	1	1	0	0	0		1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	5
P11 MALA INFORMACION DE CONDICIONES	P11	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1		0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	8
P12 FALTA DE COMPETITIVIDAD	P12	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0		1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	9
P13 DEMORAS EN ATENCIÓN	P13	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0		1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	12
P14 MAL DIMENSIONAMIENTO DE ASESORES	P14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1		1	0	1	1	1	0	0	1	1	7
P15 EXESIVOS TIEMPOS DE ESPERA	P15	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1		1	1	1	1	0	1	1	0	14
P16 INFRAESTRUCTURA INADECUADA PARA ESPERAS	P16	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1		0	0	0	0	0	1	0	4
P17 TICKETS ABANDONADOS POR ESPERAS	P17	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0		1	0	0	1	0	0	12
P18 NO LLEGAN A ATENDER AL CLIENTE	P18	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1		0	0	0	1	0	11
P19 MALAS DERIVACIONES A OTROS PDV	P19	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0		0	1	1	0	8
P20 MALA ACTITUD ANTE LOS CLIENTES	P20	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1		0	1	0	12
P21 DESCONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS	P21	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1		1	1	14
P22 NO FIDELIZAN AL CLIENTE	P22	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1		0	14
P23 ABANDONO DE CLIENTES EN POSICIÓN	P23	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1		10

Fuente: Elaboración Propia

Se realizó el diagrama de Pareto para determinar cuáles son las causales principales que originan una baja Calidad de Atención al Cliente

Tabla N° 02: Causas de la Baja Calidad de Atención al Cliente

Item	CAUSA	FRECUENCIA
6	FALTA CAPACITACIÓN AL PERSONAL	14
7	FALTA DE AUDITORIAS Y CONTROL	14
15	EXESIVOS TIEMPOS DE ESPERA	14
21	DESCONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS	14
22	NO FIDELIZAN AL CLIENTE	14
20	MALA ACTITUD ANTE LOS CLIENTES	12
17	TICKETS ABANDONADOS POR ESPERAS	12
13	DEMORAS EN ATENCIÓN	12
18	NO LLEGAN A ATENDER AL CLIENTE	11
23	ABANDONO DE CLIENTES EN POSICIÓN	10
9	NO CUMPLE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE	10
12	FALTA DE COMPETITIVIDAD	9
5	DEMORA EN ATENCIÓN DE CORREOS DE SOPORTE	9
19	MALAS DERIVACIONES A OTROS PDV	8
11	MALA INFORMACION DE CONDICIONES	8
2	MAYORES REQUISITOS Y VALIDACIONES	8
14	MAL DIMENSIONAMIENTO DE ASESORES	7
4	FALTA HERRAMIENTAS DE RETENCIÓN	7
10	OMISION DE INFORMACIÓN	5
8	MAYOR COBERTURA EN REGIONES	4
16	INFRAESTRUCTURA INADECUADA PARA ESPERAS	4
3	FALTA SEGUIMIENTO DE ORDENES POSTVENTA	4
1	ACTIVACIONES CON SOBRE TIEMPOS	4

Fuente: Elaboración Propia

Se observa en la tabla N°2 las causas para la elaboración del Diagrama de Pareto con los resultados obtenidos según la Matriz de correlación.

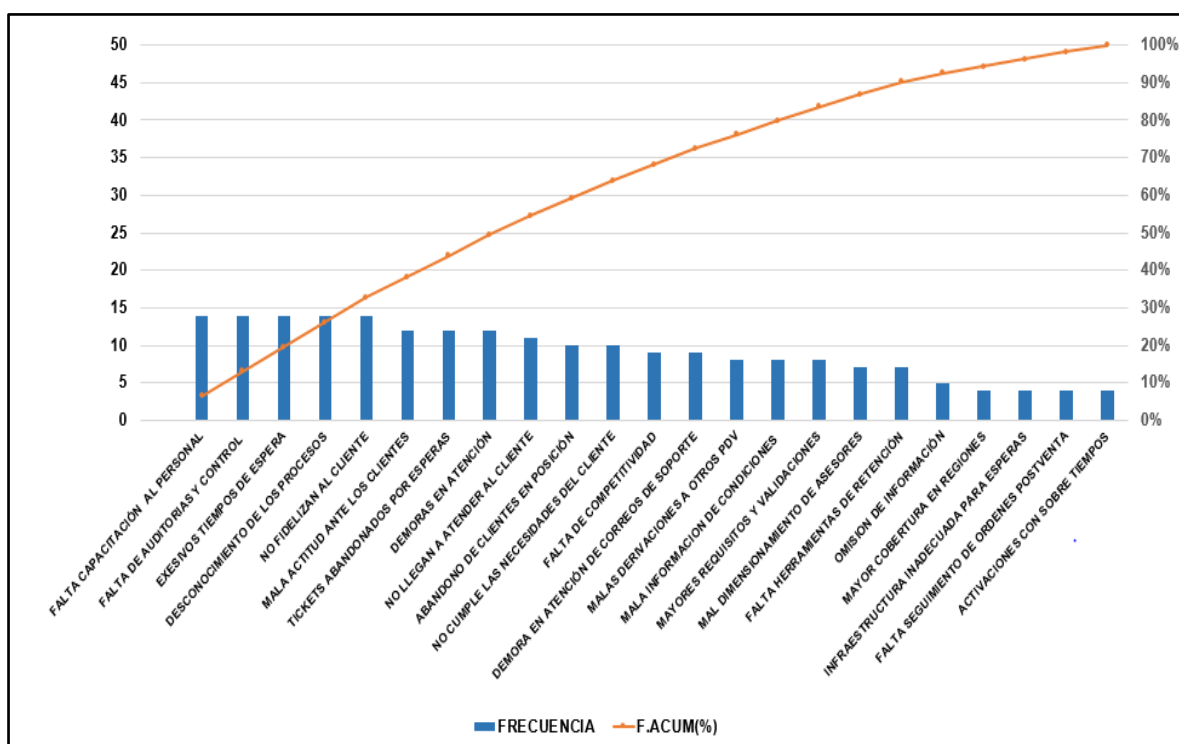
Tabla N° 03: Análisis Pareto de las Causas de la Baja Calidad de Atención al Cliente en las tiendas propias franquiciadas Entel

Item	CAUSA	FRECUENCIA	F.ACUM(%)
6	FALTA CAPACITACIÓN AL PERSONAL	14	7%
7	FALTA DE AUDITORIAS Y CONTROL	14	13%
15	EXESIVOS TIEMPOS DE ESPERA	14	20%
21	DESCONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS	14	26%
22	NO FIDELIZAN AL CLIENTE	14	33%
20	MALA ACTITUD ANTE LOS CLIENTES	12	38%
17	TICKETS ABANDONADOS POR ESPERAS	12	44%
13	DEMORAS EN ATENCIÓN	12	50%
18	NO LLEGAN A ATENDER AL CLIENTE	11	55%
23	ABANDONO DE CLIENTES EN POSICIÓN	10	59%
9	NO CUMPLE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE	10	64%
12	FALTA DE COMPETITIVIDAD	9	68%
5	DEMORA EN ATENCIÓN DE CORREOS DE SOPORTE	9	72%
19	MALAS DERIVACIONES A OTROS PDV	8	76%
11	MALA INFORMACION DE CONDICIONES	8	80%
2	MAYORES REQUISITOS Y VALIDACIONES	8	84%
14	MAL DIMENSIONAMIENTO DE ASESORES	7	87%
4	FALTA HERRAMIENTAS DE RETENCIÓN	7	90%
10	OMISION DE INFORMACIÓN	5	93%
8	MAYOR COBERTURA EN REGIONES	4	94%
16	INFRAESTRUCTURA INADECUADA PARA ESPERAS	4	96%
3	FALTA SEGUIMIENTO DE ORDENES POSTVENTA	4	98%
1	ACTIVACIONES CON SOBRE TIEMPOS	4	100%

Fuente: Elaboración Propia

Determinando los siguientes resultados de los datos obtenidos por medio del análisis de Pareto se identificó que las causas que originan la baja Calidad de Atención al Cliente son las primeras 8 causas en un total de 23, que representan un 50% acumulado.

Figura N° 04: Diagrama Pareto Baja Calidad de Atención al Cliente



Fuente de Elaboración Propia

Se analiza en la Figura N°4 del Diagrama de Pareto Baja Calidad de Atención al Cliente, por esta razón se quiere eliminar las siguientes causales que impiden mejorar la calidad de atención al cliente en las tiendas propias franquiciadas de Entel tales como: falta de capacitación al personal, falta de auditorías y control, excesivos tiempos de espera, desconocimiento de los procesos, no fidelizan al cliente, mala actitud antes lo clientes, tickets abandonados por esperas y demoras en la atención.

Por tal motivo la aplicación del método PDCA o Circulo de Demming, permitirá realizar el análisis respectivo de cada causal y tomar las medidas correctivas necesarias para que estas repercutan en la Calidad de Atención al cliente que se facilitan en las tiendas propias franquiciadas, mejorando en tal sentido que se vuelva una herramienta confiable según su aplicación ante la problemática en general.

1.2. Trabajos previos

Garza, Efraín., M. H. Badi., y J. L. Abreu, “Mejoramiento de la calidad de servicios Mediante el modelo de las discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la empresa”, (2008, p2). Nos da a conocer que Telmex en la empresa líder de telecomunicaciones en toda América Latina, con operaciones en Perú, Colombia, Argentina, EE.UU, México, Chile y Brasil. Desde que empezaron sus inversiones en el mercado hasta el 2005 ha invertido aproximadamente 29 mil millones de dólares, procurando seguir creciendo en el mercado y modernizando sus ambientes, dispone de una plataforma tecnológica 100% digital considerada por su fibra óptica la mejor a nivel mundial debido al desarrollo y eficiencia con la que opera, cuenta con cableado submarino en 39 países, facilitando de esta manera acceso a poder mantener comunicación en zonas urbanas como rurales mediante el excelente servicio que facilitan en tráfico de voz , datos , abarcando a demás diversos segmentos del mercado entre ellos las grandes, medianas y pequeñas empresas que disponen de sus servicios facilitando de esta forma soluciones integrales en telecomunicaciones. Esto ha permitido que el crecimiento estratégico en un mercado competitivo sea exitoso, capturando una población considerable en diversas partes del mundo, la cual mediante la adquisición de los servicios y productos facilitados vaya abarcando mucho más, ya que se siente respaldados por servicio de calidad la cual dan respaldo a sus necesidades con un nivel de atención eficiente y tecnología de punta, garantizando de esta forma la satisfacción que los clientes muestran ante el servicio que disponen (tráfico de voz, acceso a internet) y mediante las diferentes alianzas estratégicas con las que cuenta Telmex, se puede definir que mientras trascienda en el tiempo si lo servicios que facilitan ya son considerados de buena calidad estos con el crecimiento de la tecnología e inversión puedan cubrir más necesidades por parte de los clientes dentro del mercado residencial como corporativo.

Gestión, “Osiptel aprobó reglamento para mejorar la atención de usuarios en operadoras de telefonía”, Lima. El Organismo Supervisor de Inversión Privada de Telecomunicaciones (OSIPTEL) ha identificado oportunidades en los medios de atención de las empresas operadoras tanto en gestión presencial como call center

y tomara medidas inmediatas para tener mejoras que impacten en la satisfacción del cliente.

Así también en ente regulador OSIPTEL ya aprobó el Reglamento de Calidad de la Atención a los Usuarios para las empresas de Telecomunicaciones tanto en sus servicios de telefonía fija como públicos móviles, en la cual dictamina el cumplimiento obligatorio de indicadores, dando prioridad a mejorar los tiempos de espera por parte de los usuarios en sus canales de atención presencia y eficiencia en los canales de call center.

En promedio más del 40% de los usuarios que visitan a una empresa de Telecomunicaciones para registrar un reclamo o solicitud de desactivación de un servicio, Pueden considerar tiempos extensos para proceder con lo solicitado, esta norma que aprobó OSIPTEL exige a las empresas operadoras reducir estos tiempos de forma considerable.

Durante el primer año de aplicada la norma, el porcentaje de usuarios atendidos en menos de 15 minutos deberá superar el 55% del total atenciones en un mes. En el año siguiente, ese porcentaje -atendido en 15 minutos o menos, deberá llegar a 65%, y para el cuarto año, las empresas deberán atender al 80% de los usuarios que se acerquen a sus centros de atención al cliente en no más de ese tiempo. (setiembre, 2013).

Según SUPTEL, “Ranking Reclamos Telecomunicaciones”, Chile, 2013. Con la finalidad de poder identificar los problemas que afrontan los usuarios con las empresas de telecomunicaciones y la conducta de estas, SERNAC y la SUBTEL desarrollaron un ranking de reclamos.

Este análisis sostuvo los reclamos recepcionados por las dos instituciones durante enero y noviembre del 2013, realizando un comparativo en el mismo tramo de tiempo del año pasado. Los reclamos recibidos por parte de las instituciones durante el 2013 sumaron 106.482 incidentes, mientras que el 2012 llegaron a los 110.265. Se pudo identificar una reducción de un 3,6%.

Los problemas más constantes de las empresas de telecomunicaciones recae en los cobros no reconocidos por parte de los usuarios, ya sean por servicios adicionales no adquiridos por el mismo, desconocimiento de contratos o importes

de servicios que ya no se encuentran activos, después de estos también están considerados los reclamos por problemas de cobertura (Señal), intermitencias en el servicio o velocidades reducidas en la navegación en internet, así también los reclamos y/o quejas por terminales defectuosos e información errada por parte de los agentes.

Según FACUA, “Encuestas sobre la Atención al Cliente en el servicio de Telecomunicaciones”, Mediante sus encuestas a nivel nacional ha identificado los percances que tienen los clientes al momento de recibir atención o soporte por parte de las empresas de telecomunicaciones, es así que nos dan a conocer que son estas empresas quienes han sido más denunciadas por los usuarios en los últimos 10 años debido a quejas por problemas abismales en cuanto a la calidad y señal de los servicios que proporcionan, la información facilitada no es clara o completa ante las consultas o dudas de los clientes, la poca iniciativa de solución que se pueda facilitar, los canales de atención como los call center hacen derivaciones constantes las cuales el cliente las considera “innecesarias” y perciben los procedimientos muy automatizados sin lograr o facilitar una solución. Además, las empresas operadoras aun no tienen mayor consideración por la normativa establecida por el ente regulador en cuanto a los servicios de atención al cliente ni adoptan medidas de solución eficaces porque no se está sancionando las irregularidades que se ejecutan. (2013)

Por otro lado, Keith Denton en su libro “Calidad en el servicio a los Clientes”. Concluye que hoy en día la relación que mantienen las empresas de telecomunicaciones con los clientes ha llegado a tornarse crítico lo que ha generado muchas interrogantes ¿y por qué ahora? ¿Porque la calidad del servicio se ha vuelto tan importante?, se ha identificado diversos motivos porque el interés es más fuerte que antes, primero los clientes se han mostrado cada vez más exigentes y críticos con respecto al servicio que se les facilita, esperan servicios por los que paguen mucho menos y tengan más beneficios, pero para mejorar o satisfacer las exigencias de los consumidores las empresas operadoras deben establecer alternativas que satisfagan a los interesados pero se ha descuidado ello sin tener en consideración que es un problema que exige soluciones, si las empresas operadoras tuvieran la iniciativa y preocupación de poder atender de forma

eficiente estas exigencias buscando un beneficio en común determinaría el éxito de toda la organización. (1991, p. 2 y 15)

Así también el libro la “Calidad en el Servicio al Cliente” (2008, p. 7).

Nos menciona que para lograr de forma estratégica la lealtad de los consumidores se debe facilitar un valor adicional, para ello las empresas deberán desarrollar un sistema de entrada de valor y establecer ofertas altamente competitivas en el mercado, esta oferta no solo debe buscar el posicionamiento de ciertos atributos de los productos o servicios, si no la satisfacción que tendrá el cliente al vivir una experiencia diferente dándole mayor fidelidad y expectativas de futuros ofrecimientos en relación con el proveedor, para ellos la organización deberá establecer estrategias que cubran todas las necesidades presentadas por los clientes lo cual nos garantice que el producto o servicio sea lo que el cliente buscaba y revertir percepciones pasadas, las empresas que logren este propósito serán consideradas de Alto Rendimiento.

Según Botero, Luis en su artículo “El Servicio al Cliente”. Nos da a conocer que muchas organizaciones buscan diversas alternativas para generar competencia y posicionarse en el mercado centrándose en mejorar ofertas comerciales, establecer nuevos puntos de ventas, personal altamente capacitado y motivado, entre otros, así mismo considera que estas estrategias son imitables y en muchos casos superados por los contrincantes pero lo que es difícil imitar y superar son estrategias de negocio relacionadas al Servicio al Cliente, porque al ser exitosa y logre generar cultura en los servicios la percepción y fidelidad de los consumidores garantizara el logro de crecimiento de la empresa, pero para lograrlo se necesita a toda la organización comprometida, personas con alta vocación de servicios, ideales y objetivos en común que generen alto impacto en los clientes. Por otro lado nos dice que si los consumidores encuentran en el servicio o producto lo que buscaban y adicional a ello un servicio al cliente de calidad obtendremos clientes que compartan su experiencia con otros consumidores en base a la satisfacción que se ha generado, pero el poder ofrecer lo mejor al cliente si considerar primero mejorar el servicio al cliente, es más seguro que estos dejen de consumir nuestros productos y no generaran una cadena de valor con otros consumidores es más compartirá su mala experiencia limitándonos a crecer en el mercado. (2015)

Según Salomón Genaro. Revista Inter.-Forum. “La Atención al Cliente: el éxito o el fracaso” (2009). Indica que la atención al cliente tiene una apretada relación con los Derechos del Consumidor, los cuales en diversos países son leyes constituidas para la protección del mismo, con el propósito de que los clientes cuenten con un recurso legal que ampare su derecho de poder reclamar mediante un sistema jurídicamente determinado. Así también menciona que un cliente satisfecho mantiene contacto con un aproximado de 200 personas y este se vuelve indirectamente un factor publicitario sin necesidad de recursos mercadológicos costosos, pero si tuviese una experiencia de atención al cliente negativa podría volverse nuestro principal detractor porque ya no promocionaría nuestra marca, producto o servicio, si no sería lo contrario convirtiéndose en anti-promocional deteriorando la imagen y reputación de la organización y en muchas ocasiones ha generado la poca participación de pequeñas y medianas empresas en el mercado.

Según Pérez Vanesa, en su libro “Calidad Total en al Atención al Cliente”, (2006, p. 7) Menciona que toda organización para lograr la satisfacción y fidelización de los clientes debe tener definido lineamientos y políticas de atención al cliente que sean efectivas, y de esta forma lograr mantener a un cliente satisfecho al momento de adquirir un producto o servicio, pero para lograr que nuestros clientes perduren en el tiempo con la empresa debe existir el compromiso y responsabilidad de todos los involucrados de la organización que tienen o no contacto directo con los clientes, mantener una relación cordial con iniciativa de solución ante las necesidades propuestas por el cliente a través de beneficios o servicios de valor agregado, es así que se generará impacto en el cliente e interés de poder retornar para futuros consumos, si se cumple con todas las estrategias planteadas se estaría desarrollando una cultura empresarial y cultura de servicio, la cual se mostrara mediante la actitud que represente cada uno de los que atienden a los clientes teniendo como prioridad que la experiencia de estos sea única e inolvidable.

Por otro Kleyman S. en su artículo de opinión “La Importancia del servicio al cliente” (2009) Nos da a conocer que es muy importante que toda organización genere un presupuesto de inversión para cubrir ciertas necesidades de los clientes y lograr satisfacerlas, de contar con este presupuesto se debe consentir a nuestros clientes con propuestas diferentes y lograr ventajas que distinga y vuelva a la empresa más

competitiva en el mercado logrando recaudar mayor público objetivo. Hace mención que el despacho a domicilio es una estrategia de mercadotecnia que genera cercanía al cliente, facilitando el poder adquirir un producto o servicio en diversos lugares ya sea en la comodidad del hogar o centro de trabajo, permitiendo no limitar al cliente a la adquisición de ellos por falta de tiempo o alguna otra dificultad, es esta estrategia que hace distintiva y competitiva a una empresa. El facilitar detalles como estos de consentir o darle un plus al cliente no solo nos vuelve estrategias comerciales si no que ya se puede identificar la elección final del mercado, por otro lado, el satisfacer al cliente no solo beneficia al mismo, también beneficia a toda la organización en si porque el cliente comparte su experiencia con su entorno

1.3. Teorías relacionadas al tema

El Servicio de Atención al Cliente es lo fundamental en cuanto a indicadores de medición se trata, ya que nos garantiza la fidelidad y trascendencia de nuestros y futuros clientes, los cuales son atendidos en las tiendas propias franquiciadas de Entel, quienes están a cargo de la empresa NETCALL PERÚ SAC, y para poder mejorar los resultados y mantener satisfechos a nuestros clientes se desarrollara el método de gestión PDCA según Edwards Demming para así poder incrementar los resultados de calidad de atención al cliente en una tendencia positiva que afirme el grado de satisfacción que se está percibiendo por parte de cada uno de nuestros cliente, tanto en atención de ventas como el de pos-ventas.

1.3.1. Variable Independiente: PDCA (plan-do-check-act)

PDCA Home (2013), El nombre del Ciclo PDCA (o Ciclo PHVA) viene de la combinación de las palabras en español Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, traducido del inglés Plan, Do, Check y Act. Este método es conocido como el Ciclo de Mejora Continua o Circulo de Deming ya que Edwars Deming fue quien lo implemento, este método no solo permite que se realicen cambios de mejora si no que estos se mantengan y perduren en el tiempo mediante su aplicación, lo que se busca desarrollar es que mediante la relación de estas cuatro acciones la cuales deberán trabajar de forma sistemática y en simultaneo para que se puedan lograr los objetivos y propósitos de este método, permitiendo de esta forma, identificar y reducir errores, aumentar la eficiencia y eficacia, eliminar riesgos de gran relevancia

y a su vez prevenirlos, solucionar diversos problemas que se puedan presentar, entre otros.

El foco del ciclo PDCA de mejora continua supone un avance respecto al clásico Proceso Directivo de Henry Fayol, relativo a las funciones o actividades que ordinariamente realiza la organización, sus directivos o gerentes, y que diferencia el rol de estos en la institución con relación al resto del personal. Estas funciones se realizan en una secuencia ordenada y las llevan a cabo, en mayor o menor medida, los supervisores de todos los niveles, gerentes intermedios y altos directivos (Aiteico Consultores, 2013)

Así mismo este ciclo se interpreta de forma muy sencilla: si queremos conseguir algo, primero debemos planificar el cómo obtenerlo, posteriormente se ejecutan las acciones que fueron planificadas (hacer), después, se valida que tal fueron ejecutadas (verificar) y por último se implementan los cambios necesarios para no volver a recaer en los mismos errores (actuar). Como tiene un proceso cíclico iniciamos otra vez todo el proceso, pero añadiendo las mejoras derivadas de las experiencias pasadas.

Debido a sus cuatro etapas cíclicas, el proceso una vez culminado se debe retomar desde el inicio, de forma que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar diferentes alternativas de mejora. La aplicación de esta metodología está direccionada principalmente para aplicarse en organizaciones y empresas en común.

Finalmente, el punto clave para la aplicación del método PDCA, para mejorar nuestras actividades es que una buena resolución de problemas comienza con una adecuada planificación, y esta tiene que ser considerada en hechos reales contrastados en primera persona. En Lean, la aplicación del ciclo PDCA se ha convertido más que en un set de herramientas estadísticas para resolver dificultades con la variación. Ha llegado a ser una forma de pensamiento y la piedra de toque de la filosofía del aprendizaje intrincada en Lean.

Figura N° 05: Mejora Continua PDCA



Fuente: Gestión de la Calidad, 2015

Planificar (Plan): Se buscan actividades susceptibles de mejora y se establecen los objetivos a alcanzar. Para poder buscar alternativas de mejora se recomienda realizar grupos de trabajo o estudio, es importante poder escuchar la opinión de los colaboradores, implementación o búsqueda de nuevas tecnologías de las que se vienen utilizando a la actualidad, entre otras. PDCA Home (2013, párr. 1)

Hacer (Do): Es la etapa en la cual ponemos en práctica la implementación de la mejora que se propone desarrollar, Según PDCA Home (2013, párr. 2) nos recomiendan poder realizar una prueba piloto en la cual podamos apreciar y evaluar el impacto que pueda generar la aplicación o implementación de la mejora, para así poder dar el siguiente paso a gran escala.

Controlar o Verificar (Check): Una vez implementada la mejora, se deja un periodo de prueba para verificar su correcto funcionamiento, si la mejora no cumple las expectativas iniciales habrá que modificarla para ajustarla a los objetivos esperados. PDCA Home (2013, párr. 3)

Actuar (Act): esta es la última etapa, en la cual una vez finalizado el periodo de prueba, se deben estudiar los resultados los cuales serán comparados con el funcionamiento de las actividades, antes de haber sido implantada la mejora de

forma definitiva, si no lo son, habrá que decidir si se realizarán cambios para poder ajustar los resultados o depurarla, una vez culminada esta etapa, debernos retomar el paso uno para poder llevar un control del comportamiento de lo planificado y de ser necesario levantar nuevas necesidades de mejoras e implantarlas. PDCA Home (2013, párr. 4)

El PDCA también se le denomina espiral de la mejora continua y es muy utilizado en diversos sistemas de las organizaciones para gestionar diversos aspectos tales como:

PDCA en Gestión de la Calidad - ISO 9000

Etapas del ciclo PDCA en ISO 9000:

PLAN (Planificar): Establecer los objetivos y procesos necesarios para obtener los resultados de acuerdo con el resultado esperado. Al tomar como foco el resultado esperado, difiere de otras técnicas en las que el logro o la precisión de la especificación es también parte de la mejora.

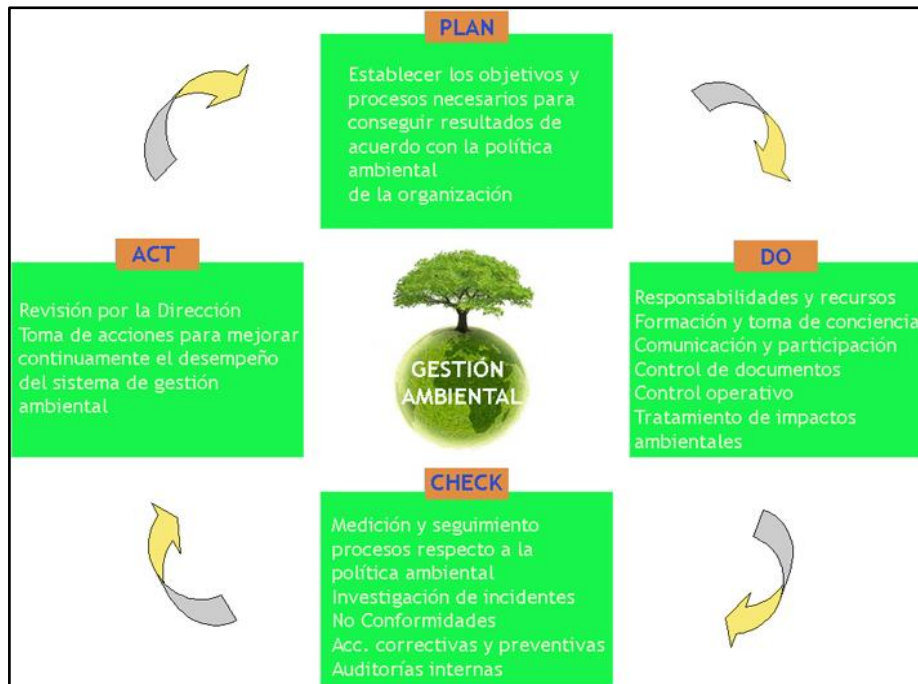
DO (Hacer): Implementar los nuevos procesos. Si es posible, en una pequeña escala.

CHECK (Verificar): Pasado un período previsto con anterioridad, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para evaluar si se ha producido la mejora esperada. Se deben documentar las conclusiones.

ACT (Actuar): Modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales, si fuese necesario. Aplicar nuevas mejoras, si se han detectado errores en el paso anterior. Documentar el proceso. Calidad y Gestión (2015, párr. 1)

PDCA en Gestión Ambiental - ISO 14000

Figura N° 06: PDCA Gestión Ambiental



Fuente: Calidad y Gestión, 2015

Etapas del ciclo PDCA en ISO 14000:

PLAN (Planificar): Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con la política ambiental de la organización.

DO (Hacer): Implementar los procesos.

CHECK (Verificar): Realizar el seguimiento y la medición de los procesos respecto a la política ambiental, los objetivos, las metas y los requisitos legales y otros requisitos, e informar sobre los resultados.

ACT (Actuar): Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño del sistema de gestión ambiental. Calidad y Gestión (2015, párr. 2)

PDCA en Salud y Seguridad Ocupacional - OHSAS 18000

Figura N° 07: PDCA Seguridad Ocupacional



Fuente: Calidad y Gestión, 2015

Etapas del ciclo PDCA en OHSAS 18000:

PLAN (Planificar): Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con la política de SySO de la organización. Identificación de peligros, evaluación y control de riesgos, requisitos legales, objetivos y programas.

DO (Hacer): Implementar los procesos. Asignación de recursos y responsabilidades, formación y toma de conciencia, comunicación y participación, control de documentos, control operativo, tratamiento de emergencias.

CHECK (Verificar): Realizar el seguimiento y la medición de los procesos respecto a la política SySO, los objetivos, las metas y los requisitos legales y otros requisitos, e informar sobre los resultados. Medición y seguimiento, evaluación del cumplimiento, investigación de incidentes, no conformidades, acciones correctivas y preventivas, control de riesgos, auditorías internas.

ACT (Actuar): Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño del sistema de gestión SySO. Revisión por la Dirección. Calidad y Gestión (2015, párr. 3)

PDCA en Inocuidad Alimentaria - ISO 22000

Etapas del ciclo PDCA en ISO 22000:

PLAN (Planificar): Planificación de productos inocuos, análisis de peligros, validación de medidas de control, establecimiento de Plan HACCP, establecimiento de PPR operacionales.

DO (Hacer): Implementar los procesos. Asignación de recursos y responsabilidades, formación y toma de conciencia, comunicación y participación, control de documentos, control operativo.

CHECK (Verificar): Realizar el seguimiento y la medición de los procesos respecto a la política de Inocuidad, los objetivos, las metas y los requisitos legales y otros requisitos, e informar sobre los resultados. Medición y seguimiento, evaluación del cumplimiento, investigación de incidentes, no conformidades, acciones correctivas y preventivas, control de peligros, auditorías internas.

ACT (Actuar): Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño del sistema de Inocuidad. Revisión por la Dirección. Calidad y Gestión (2015, párr. 4).

Cualquier sistema de gestión exitoso, ya sea de calidad, de medio ambiente, de salud y seguridad ocupacional, o de inocuidad alimentaria, depende del compromiso de todos los niveles y funciones de la organización, especialmente de la alta dirección. Un sistema de gestión permite a una organización desarrollar políticas, establecer objetivos y procesos, y tomar las acciones necesarias para mejorar su rendimiento. En este contexto resulta ineludible utilizar la metodología PDCA impulsada por Deming, como una forma de ver las cosas que puede ayudar a la empresa a descubrirse a sí misma y orientar cambios que la vuelvan más eficiente y competitiva.

1.3.1.1. Dimensiones del PDCA

QFD (Quality Function Deployment)

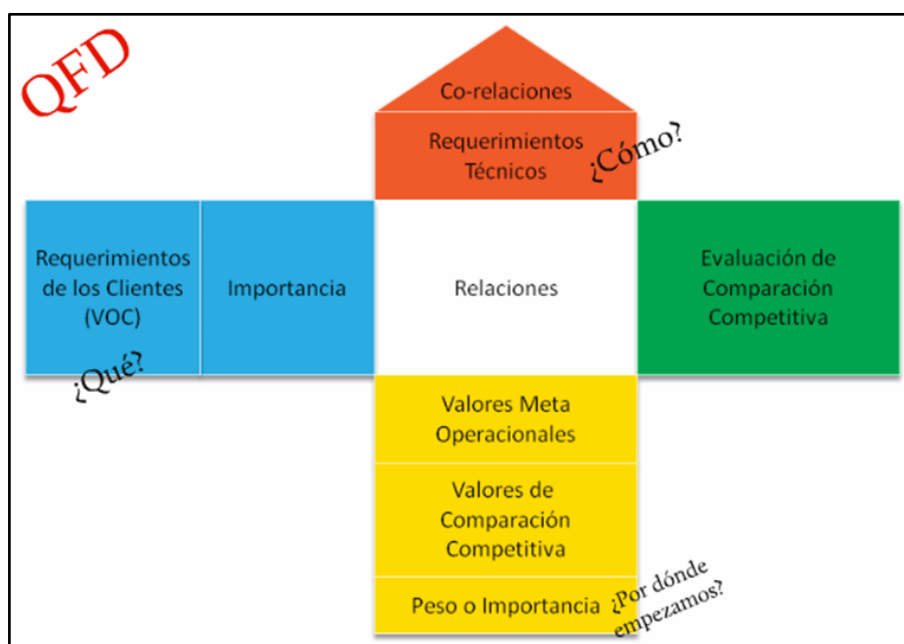
El despliegue de la función de la calidad (QFD), designado a menudo escuchando la voz del cliente, es un método definido para traducir requisitos del cliente en los requisitos técnicos apropiados para cada etapa del desarrollo de producto y de producción. Es una manera de desarrollar un diseño enfocado a la satisfacción directamente del cliente y traducir las demandas de estos a objetivos de diseño y los puntos importantes de la garantía de calidad que se utilizarán a través de la etapa de la producción. Los sistemas de calidad tradicionales se fijan en la disminución de calidad negativa en las cual se presentan las siguientes interrogantes ¿Hay defectos? ¿Es pobre nuestro servicio? El despliegue de la función de la calidad, presenta grandes diferencias ya que busca requisitos del cliente y maximiza la calidad positiva que genera valor enfocado a las necesidades del cliente y de cómo estos puedan aceptar un producto o servicio.

El despliegue de la función de la calidad es utilizado para la creación de nuevos productos o servicios, desarrollo del negocio, el planeamiento del sitio y de la prueba, y solucionar diversos problemas u oportunidades identificados por la organización. Se usa también en el campo aéreo, la producción, el software y sistema en general, defensa, en el gobierno, salud y de servicio, entre otros

Además, la aplicación del Despliegue de la función de la Calidad facilita el uso de menos recursos que cualquier otra herramienta y permite mejorar procesos, productos o servicios de una compañía, (Johnson Corinne, 2003)

Dentro de su aplicación, hemos realizado el análisis de situación de suspensiones definitivas, mejorando de tal manera los procesos en base a las exigencias y disconformidades que presentaba el cliente en modulo durante su visitas, es por ello que en conjunto con Entel se dio la propuesta de poder diseñar herramientas de retención, las cuales generan un impacto en poder persuadir con el cliente para su permanencia en el tiempo con los servicios de Entel, garantizando indicadores positivos en relación a la captación y permanencia de nuevos cliente.

Figura N° 08: Casa de la Calidad (QFD)



Fuente: PDCA Home, 2014

- **Lista de los Qué:** Que el cliente se mantenga en el tiempo con los servicios de Entel y viva la experiencia de nuevas propuestas para la mejora de estos.
- **Análisis de los Qué:** Las herramientas de retención van a depender del motivo o información que facilite el cliente al querer dar de baja sus servicios, estas herramientas para un ofrecimiento que genere impacto, se centralizaran a la necesidad en sí, de tal manera que impactara en la toma de decisión y satisfacción general del cliente.
- **Lista de los Cómo:** Las herramientas ser van a considerar aplicables solo en casos que se amerite y previa validación del supervisor, de tal manera que estas no se canibalicen sobre los demás procesos debido a sus especificaciones regulares.
- **Relación entre los Cómo:** Se deberá especificar con los clientes que estas herramientas solo se aplicaran por un tema de satisfacción “como primera y única vez”, de tal manera que este no se vea una oportunidad de beneficio propio para los clientes al querer que se le aplique de forma constante.

- **Relación entre Qué y Cómo:** Para que estas herramientas impacten en nuestros propósitos, se debe hacer el despliegue del cómo se deben utilizar, para el manejo oportuno y controlado de los asesores integrales.
- **Análisis del Cómo:** Se llevará un control por la aplicación de estas herramientas ya que deben ser consideradas reactivas, de tal manera que el cliente las considere “exclusivas o preferentes”.

Para llevar a cabo la búsqueda de las necesidades de los clientes se puede optar por distintas herramientas, como los focus groups, entrevistas individuales, encuestas, para hallar la respuesta hay que saber preguntar, por ello este tipo de cuestionarios deben ser detallados para poder focalizar el objetivo deseado. Una vez que tenemos las necesidades de los clientes tenemos que hacerlas tangibles, para ello se transforman estas especificaciones del cliente en características de producto/ servicio.

Para ello se realizaron algunas encuestas a una muestra de clientes de forma aleatoria dentro de diferentes días de la semana, en los cuales el cliente manifiesta que la calidad del servicio no del todo buena por no ser claros con la información facilitada al momento de la contratación, asimismo manifiestan que no estamos facilitando beneficios ni promociones por permanencia como lo pueden tener con otros operadores.

Figura N° 09: Encuesta de Evaluación de Atención al Cliente

¡Hola, Stefany!

A nombre de Entel queremos conocer tu opinión sobre la atención que tuviste en una de nuestras tiendas Entel

¿Estuviste de acuerdo con el tiempo que debiste esperar para ser atendido por uno de nuestros asesores?

1	2	3	4	5
Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de Acuerdo

Si cliente marca 1, 2 o 3, entonces: Por qué? (Se abren opciones multimaración)

☐ El tiempo para recibir un ticket de atención fue muy extenso
☐ El tiempo de espera fue muy extenso
☐ El tiempo de atención del asesor fue muy extenso
☐ Otros (se abre cuadro de texto)

.....

¿Recibiste un trato amable por nuestro asesor?

1	2	3	4	5
Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de Acuerdo

Si cliente marca 1, 2 o 3, entonces: Por qué? (Se abre cuadro de texto)

.....

¿La información brindada por nuestro asesor fue fácil de entender y acorde a lo solicitado?

1	2	3	4	5
Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de Acuerdo

Si cliente marca 1, 2 o 3, entonces: Por qué? (Se abre cuadro de texto)

.....

¿Solucionaron tu consulta, solicitud o reclamo?

1	2
Si	No

Si cliente marca No, entonces: Por qué? (Se abre cuadro de texto)

.....

¿Qué tan satisfecho estuviste con la solución brindada?

1	2	3	4	5
Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy Satisfecho

Si cliente marca 1, 2 o 3, entonces: Por qué? (Se abre cuadro de texto)

.....

¿Cuánto esfuerzo personal te costó realizar esta consulta, solicitud o reclamo?

1	2	3	4	5
Muy Alto Esfuerzo	Alto Esfuerzo	Esfuerzo Medio	Poco Esfuerzo	Muy Poco Esfuerzo

Si cliente marca 1, 2 o 3, entonces: Por qué? (Se abre cuadro de texto)

.....

Considerando los aspectos anteriores cómo calificas en general la atención recibida?

1	2	3	4	5
Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy Satisfecho

Si cliente marca 1, 2 o 3, entonces: Por qué? (Se abre cuadro de texto)

.....

Qué tan probable es que recomiende a Entel a un amigo o familiar, donde 0 es Muy Improbable y 10 Definitivamente Lo Recomendaría

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Si cliente marca 1, 2 o 3, entonces: Por qué? (Se abre cuadro de texto)

.....

Fuente: Elaboración Propia

TQM (Total Quality Mangement)

PDCA Home (2014) La implantación de un sistema TQM (Gestión de la Calidad Total) Permite que las empresas puedan obtener mayor eficiencia y flexibilidad dentro de sus procesos como procedimientos y de esta forma alcanzar el logro de los objetivos propuestos dentro de un tiempo determinado.

Dentro de este concepto se tiene en cuenta y se considera muy importante la “Satisfacción al Cliente” pero este término se involucra con la organización ya que no busca que únicamente sean los clientes los beneficiados y la empresa venda sus productos o servicios, si no que las condiciones laborales mejoren, desarrollo personal y profesional, empoderamiento de empleados (empowerment).

La Gestión de la Calidad Total tiene como enfoque la mejora continua involucrando de esta forma a todas las áreas de la empresa para que puedan optimizar recursos que permitan alcanzar la calidad total en la organización, por eso es muy importante escuchar no solo a los clientes externos sino también a los clientes internos lo cual está conformado por todas las áreas de soporte quienes estarán comprometidos a mejorar y proponer alternativas que nos permitan lograr la calidad total, y es así que de forma estratégica el cliente interno este satisfecho con lo que se les facilite ya sean un bien o servicio.

Es por ello que la Gestión de la Calidad Total define principios esenciales e importantes para poder aplicarlos dentro de una organización, teniendo como prioridad la calidad, priorizar al cliente, ante todo, identificar la causa raíz de una problemática para recién poder determinar alternativas de solución, tomar decisiones con juicio común, priorizar y controlar el origen de las actividades y sobretodo cuidar el clima laboral mediante un trato amigable y respetuoso a los trabajadores.

Según recoge Petra Meros, una adecuada Gestión Total de la calidad supone:

Planificar la calidad: precede al inicio de toda actividad. Implica el desarrollo de los productos y procesos de mejor vayan a satisfacer las necesidades de los clientes. Para ello pasares por 3 etapas:

- Determinar quiénes son los clientes a los que debemos dirigirnos y cuáles son sus necesidades.
- Proceder al diseño del producto o servicio teniendo en cuenta los resultados de la fase anterior en lo que a determinación de sus necesidades se refiere.
- Llevar a cabo los procesos adecuados para lograr las características de producto que se hayan fijado en la etapa de diseño anterior-

Controlar la calidad: basándonos en las posibles desviaciones que se hayan producido en la realización de los procesos, para lo cual asumiremos el nivel fijado por la planificación como el nivel estándar, llevaremos a cabo dos acciones:

- Evaluación de las desviaciones en calidad.
- Toma de medidas necesarias para la corrección de dichas desviaciones

Mejorar la calidad: se trata de la actividad sistemática y organizada que trata de corregir las deficiencias originadas en la etapa de planificación, para poder así elevar las cuotas de calidad en futuras planificaciones. Los objetivos que se espera cumplir en esta fase son:

- Establecimiento de una infraestructura capaz de asegurar mejoras de calidad sistemáticas.
- Elaboración de los pertinentes "proyectos de mejora" identificación y selección de las mejoras de calidad prioritarias, las más apremiantes.
- Designación, formación y motivación del equipo de personas que vaya a ser responsable de la implementación de los proyectos de mejora.

Estas tres fases están interrelacionadas y constituyen los pilares básicos de la Gestión de la Calidad Total.

LA IMPLEMENTACION DEL TQM

Según lo expuesto por Petra Mateos (1999), recogido de Leal Millan, el proceso de implementación del TQM se puede resumir en un modelo compuesto por diez factores, que son los siguientes:

Liderazgo / compromiso de la dirección: se necesita de un compromiso estable y contante, a largo plazo, de los más altos directivos con el TQM, la misión principal de estos directivos es dirigir el cambio y ejercer como ejemplo visible, de forma que las ideas se extiendan rápidamente por la organización.

Adopción de la filosofía: integrado el TQM en la propia misión y proyecto de la empresa, se pasa de la teoría a la práctica mediante la instauración de mecanismos tales como sistemas de auditorías y autoevaluación de calidad, etc.

Implementación de los clientes (externo/interno): se realiza una búsqueda de información acerca de los clientes, determinando sus necesidades, sus peticiones, con la finalidad de estrechar lazos e implicar a los clientes desde las primeras fases de desarrollo de los productos o servicios.

Implicación de proveedores: se compromete a los proveedores en tareas internas, trabajando estrechamente y de forma cooperativa entre ellos, asegurándose que los inputs que nos suministran son conformes a las especificaciones y requisitos de calidad imprescindibles.

Organización abierta y flexible: la alta dirección perseguirá la creación de una especie de cultura de equipo, con comunicaciones más abiertas y horizontales, reducción o relajación de la jerarquía tradicional y de la burocracia, mayor importancia de la autonomía a la hora de tomar las decisiones, etc.

Formación / Entrenamiento: alude a la capacidad que tiene la organización para reconocer y proporcionar fuentes de desarrollo personal y formación a sus empleados. Esta formación se puede adquirir a través de herramientas, habilidades y, en general, a través de cualquier tipo de conocimiento básico de calidad.

Delegación de poder (Empowerment): a través de la delegación, los empleados se implican directamente en los procesos de diseño y planificación, lógicamente,

cuanto mayor sea el margen de autonomía que se le conceda al trabajador, mayor será el compromiso y seguimiento del producto que tendrá dicho trabajador.

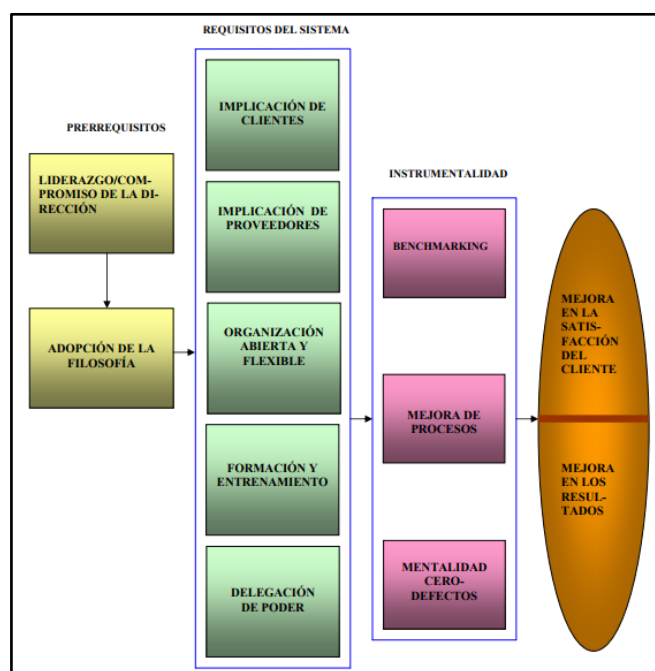
Benchmarking: este factor representa el grado de énfasis que presenta la organización a la hora de observar e investigar las mejores prácticas competitivas.

Mejora de procesos: alude a la reducción de los ciclos de tiempo y de los costos habituales, en general, en todas las áreas de la organización, Para ello, se realizan análisis permanentes de los procesos.

Mentalidad "cero defectos": este último factor se refiere al grado de firmeza con que la empresa se identifica con la eliminación de defectos y causas que los provocan, así como el análisis o esfuerzo invertido en la mejora continua. Estos esfuerzos por mejorar deben convertirse en una actitud y no solamente en tareas esporádicas de "elevación de la calidad"

Analizando el modelo de Leal Millan podemos llegar a la conclusión de que los dos primeros factores forman los prerequisites del proceso de implementación del TQM. Podríamos decir que, sin un compromiso por parte de la dirección de adoptar la filosofía e incorporarla a la estrategia de la empresa, no es posible obtener resultados realmente positivos de la Gestión de la Calidad Total. Los cinco siguientes puntos representan los requisitos del sistema del TQM (una vez implantado, se deben cumplir estos cinco puntos para su mantenimiento). Por último, los tres puntos restantes son los factores de instrumentalidad, que se podría considerar que son las herramientas que facilitan y permiten la implementación del TQM.

Figura N° 10: Implementación de TQM




Fuente: Elaboración Propia

Para la aplicación de TQM dentro de esta tesis hemos priorizado el desarrollo de los asesores mediante planes de capacitación y auditorias de aplicación diaria, tanto a los supervisores como a todo el personal que labora en tienda, previo a los planes de capacitación se identifican necesidades adicionales para lo cual se recurrirá a la atención por canales externos (Habilidades Blandas, Coaching, Talleres de habilidades comerciales), para que logremos la satisfacción del cliente mediante la preparación y empoderamiento del personal, se llevara un control de asistencias muy meticulosa, considerándose toda actividad como obligatoria, de tal manera que nos permitirá asegurar que toda la planta activa recibió la información y refuerzos en calidad de igualdad, es por ellos que la programación de capacitación y/o auditorias no debe intervenir en descansos y horarios del personal.

Para identificar las necesidades de soporte en el cual se focalizara el trabajo, se realizó el estudio y análisis de los incidentes post venta registrados como Reclamos, sobresaliendo con mayor impacto: Tiempos de Espera, Veracidad y manejo de la información, Actitud comercial, esto se identifica en el registro que realiza el cliente dentro de los formatos de reclamos los cuales son adjuntados al

incidente para ser revisados por Entel como por el TRASU (Tribunal Administrativo de Solución de Reclamos de Usuarios)

Figura N° 11: Formulario de Reclamos

		N° Reclamo <input type="text"/>																	
<small>Entel Perú S.A. Av. República de Colombia 791. San Isidro Lima Tel.: (511)611-1111</small>																			
FORMULARIO DE RECLAMO: SERVICIO DE TELEFONÍA MÓVIL / SERVICIO INTERNET MÓVIL																			
Datos del Cliente																			
Razón o denominación social / Apellidos y nombres			RUC / D.N.I. / C.E.																
Dirección			Teléfono de contacto																
Distrito	Provincia		Departamento																
Usuario : Apellidos y nombres			D.N.I. / C.E.																
En caso el reclamo fuera presentado por un representante, completar los siguientes datos:																			
Apellidos y nombres del representante			D.N.I. / C.E.																
Adjuntar el documento que acredite la representación																			
Autorizo ser notificado en la siguiente dirección de correo electrónico:(usar letra imprenta)			Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>																
Datos del Reclamo																			
Servicio Telefonía Móvil	Servicio Internet Móvil	N° Teléfono ó N° de Cuenta <small>(Indicado en su recibo de)</small>	Monto Reclamado (S/.)																
<input type="checkbox"/> POST PAGO <input type="checkbox"/> PREPAGO	<input type="checkbox"/> POST PAGO <input type="checkbox"/> PREPAGO																		
Marcar con un aspa (X) los conceptos que reclama e indicar la información solicitada:																			
<input type="checkbox"/> 1. Facturación: Adjuntar recibo(s) objeto(s) de reclamo ó indicar alguna de las siguientes opciones:																			
<table border="0"> <tr> <td>N° del recibo</td> <td>Fecha emisión</td> <td>Fecha de vencimiento</td> </tr> <tr> <td colspan="3"> <input type="checkbox"/> Cargo fijo (Renta Básica) </td> </tr> <tr> <td colspan="3"> <input type="checkbox"/> Consumos adicionales <input type="checkbox"/> Minutos <input type="checkbox"/> Megabytes (M) </td> </tr> <tr> <td colspan="3"> <input type="checkbox"/> Plan tarifario y límites de consumo </td> </tr> <tr> <td colspan="3"> <input type="checkbox"/> Llamadas de Larga Distancia Nacional (*) </td> </tr> <tr> <td colspan="3"> <input type="checkbox"/> Llamadas de Larga Distancia Internacional (*) </td> </tr> </table>	N° del recibo	Fecha emisión	Fecha de vencimiento	<input type="checkbox"/> Cargo fijo (Renta Básica)			<input type="checkbox"/> Consumos adicionales <input type="checkbox"/> Minutos <input type="checkbox"/> Megabytes (M)			<input type="checkbox"/> Plan tarifario y límites de consumo			<input type="checkbox"/> Llamadas de Larga Distancia Nacional (*)			<input type="checkbox"/> Llamadas de Larga Distancia Internacional (*)			<input type="checkbox"/> Asignación de minutos en servicios prepago <input type="checkbox"/> Ofertas y promociones <input type="checkbox"/> Roaming <input type="checkbox"/> Otros
N° del recibo	Fecha emisión	Fecha de vencimiento																	
<input type="checkbox"/> Cargo fijo (Renta Básica)																			
<input type="checkbox"/> Consumos adicionales <input type="checkbox"/> Minutos <input type="checkbox"/> Megabytes (M)																			
<input type="checkbox"/> Plan tarifario y límites de consumo																			
<input type="checkbox"/> Llamadas de Larga Distancia Nacional (*)																			
<input type="checkbox"/> Llamadas de Larga Distancia Internacional (*)																			
<input type="checkbox"/> 2. Veracidad de la Información <input type="checkbox"/> 3. Instalación o activación del servicio <input type="checkbox"/> 4. Suspensión o corte del servicio <input type="checkbox"/> 5. Calidad e idoneidad en la prestación del servicio <input type="checkbox"/> 6. Falta de entrega del recibo o de la copia del recibo solicitada por el usuario <input type="checkbox"/> 7. Actitud Comercial																			
Precisar el motivo del reclamo y en los casos indicados con (*), de ser posible, indicar los números telefónicos que se desconocen. Asimismo, de ser el caso, indicar la documentación adicional que presenta																			
<div style="border-bottom: 1px dashed black; height: 15px; width: 100%;"></div> <div style="border-bottom: 1px dashed black; height: 15px; width: 100%;"></div> <div style="border-bottom: 1px dashed black; height: 15px; width: 100%;"></div> <div style="border-bottom: 1px dashed black; height: 15px; width: 100%;"></div> <div style="border-bottom: 1px dashed black; height: 15px; width: 100%;"></div> <div style="border-bottom: 1px dashed black; height: 15px; width: 100%;"></div>																			
Si el espacio no fue suficiente, puede adjuntar las hojas adicionales que requiera.																			
<div style="border-top: 1px dashed black; width: 100%;"></div> Fecha		<div style="border-top: 1px dashed black; width: 100%;"></div> Firma																	

Fuente: Mi Corcho – Entel (2017)

1.3.2. Variable dependiente: Calidad

“Representa un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios” (Álvarez, 2006)

Por otra parte, Albadi Miguel de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, Indica que, para poder interpretar mejor la definición de Calidad de Servicio, primero debemos conocer las definiciones y diferencias entre Calidad, Servicio y Cliente.

Se entiende por calidad a la clasificación integral de todos atributos que guardan relación entre un bien o servicio, teniendo en cuenta los beneficios, características, funcionalidades, condiciones, accesibilidad, precio, y entre otros factores, es así que la calidad de un servicio no podrá ser medido por apreciaciones o análisis de las partes constitutivas.

Se define por servicio a un beneficio o actividad que una parte pueda facilitar a otra y no necesariamente siempre debe guardar relación con un producto, ya que en su totalidad son intangibles, la finalidad de un servicio consiste en poder satisfacer las necesidades de quienes lo requieren.

Detallando un poco más en el tema servicios se observa que presentan las siguientes características: Intangibilidad: los servicios no se pueden ver, sentir ni oler antes de ser adquiridos; Inseparabilidad: el diseño de un servicio puede tener lugar mientras se consume, examen de la vista, un viaje, un masaje, un corte de cabello, entre otros; Variabilidad: la calidad de los servicios depende de quién o quienes lo facilitan, así como de cuándo, en dónde y cómo serán facilitados ; Carácter perecedero: los servicios no se pueden almacenar para su venta o su utilización posterior; y Ausencia de propiedad: los consumidores de un servicio adquieren un derecho, pero no la propiedad del soporte tangible del servicio, es decir, el consumidor paga por un servicio más no por la propiedad.

Se puede clasificar a los servicios en los siguientes tipos: servicios genéricos: son los que la mayoría de los consumidores necesitan, como ser: alimentos, ropa y la vivienda, descanso, limpieza, transporte, entrenamiento o asesoramiento; servicios básicos: servicios mínimos que buscan los consumidores, un ejemplo puede ser cuando una persona solicita el servicio médico a domicilio; servicios aumentados: son servicios adicionales que se le da al consumidor; servicios globales: se le llama a la oferta conjunta de servicios; y servicios potenciales: son los que los consumidores imaginan que podrán encontrar dentro del mercado.

Por último, para poder definir el concepto de calidad de servicio se deberá destacar la importancia del cliente, persona con necesidades y preocupaciones, que no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar en la visión del negocio. (2004)

Significados de la calidad según el contexto.

Garvin, en 1988, sugirió que la calidad puede tener cinco diferentes significados o definiciones:

Transcendental: Calidad como sinónimo de superioridad o excelencia. Es un significado utilizado a menudo por los consumidores. La calidad sería reconocible, pero no definible de forma precisa, debido a que el significado de los estándares de excelencia, pueden variar entre las personas y en el tiempo. Para los gestores este enfoque puede ser poco útil, debido a la dificultad que se puede presentar al medir o evaluar lo que es o lo que no es calidad.

Basada en el producto: La calidad viene definida por la cantidad en la que un atributo deseable está presente en un producto o servicio. El consumidor, generalmente, entiende que cuanto más caro es el producto, más cantidad de atributo está presente en el producto; por ello, a veces, se confunde calidad con precio. La debilidad de este enfoque está en que la definición del atributo al que nos referimos, puede no depender de un estándar externo, al ser diferente la valoración que hacen las personas acerca de dicho atributo.

Basado en el usuario: La calidad viene determinada por lo que el consumidor desea. En este contexto la calidad se define como “lo que mejor se ajusta al uso que se pretende dar con el producto o servicio”. En esta relación entre el propósito

del producto o servicio y su calidad, la debilidad reside en que diferentes personas o grupos sociales pueden tener diferentes deseos y necesidades y, por tanto, distintos estándares de calidad.

Basado en el valor: La calidad como relación entre la utilidad o satisfacción con el producto o servicio y su precio. Bajo esta perspectiva, un producto es de más calidad con respecto a sus competidores, si tiene un precio más bajo, o si por el mismo precio nos ofrece mayor utilidad o satisfacción. Este enfoque de la calidad determina que el gestor establezca un equilibrio entre las características del producto o servicio y el coste de su producción.

Basado en la producción: La calidad se define como conformidad a las especificaciones determinadas para la manufactura o realización de un producto o servicio. La organización asegura que su producto o servicio siempre es el mismo. En este enfoque la calidad se define como “el grado de conformidad a las especificaciones”. La debilidad de este concepto reside en que dichas especificaciones pueden no tener un significado evidente para el consumidor.

TIPOS DE CALIDAD

Calidad de diseño: Mide el acierto del proyecto desarrollado para traducir los requisitos de calidad en especificaciones técnicas. Se entiende por proyecto un “proceso único consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fecha de inicio y fin realizadas para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos incluyendo limitaciones de tiempo, costo y recursos”. Las características de calidad del producto son características inherentes de un producto, proceso o sistema relacionadas con un requisito. Existen varias clases de características:

- Físicas (mecánicas, eléctricas, químicas, biológicas, etc.)
- Sensoriales (relacionadas con el olfato, el gusto, el tacto, el oído, etc.)
- De comportamiento (cortesía, honestidad, veracidad, etc.)
- Ergonómicas (características fisiológicas, seguridad, etc.)
- Funcionales (velocidad, potencia, etc.)

Las características de operatividad en estándares, parámetros o especificaciones de calidad que permite medirlas en indicadores objetivos. Las especificaciones tienen dos componentes un valor nominal y una tolerancia admitida por el diseñador alrededor del nominal. Las tres dimensiones esenciales de la calidad del diseño son: Rendimiento, prestaciones y Estética.

Calidad Real: Se define como el grado de proximidad entre la calidad del diseño planeado y la calidad realizada. Si una factura refleja fielmente lo consumido tendrá una alta calidad de conformidad. Una empresa tendrá problemas de calidad de conformidad cuando tiene dificultades para elaborar el producto que satisfaga las especificaciones de calidad de diseño. Se puede medir por ejemplo mediante la tasa de defectos internos del proceso productivo:

- Enfoque de conformidad aceptable según el cual un producto será conforme cuando esté dentro de los límites de tolerancia.
- Enfoque de conformidad no aceptable, el objetivo es la minimización de la distancia al centro de dicho intervalo, ante los costos que implica la variabilidad.

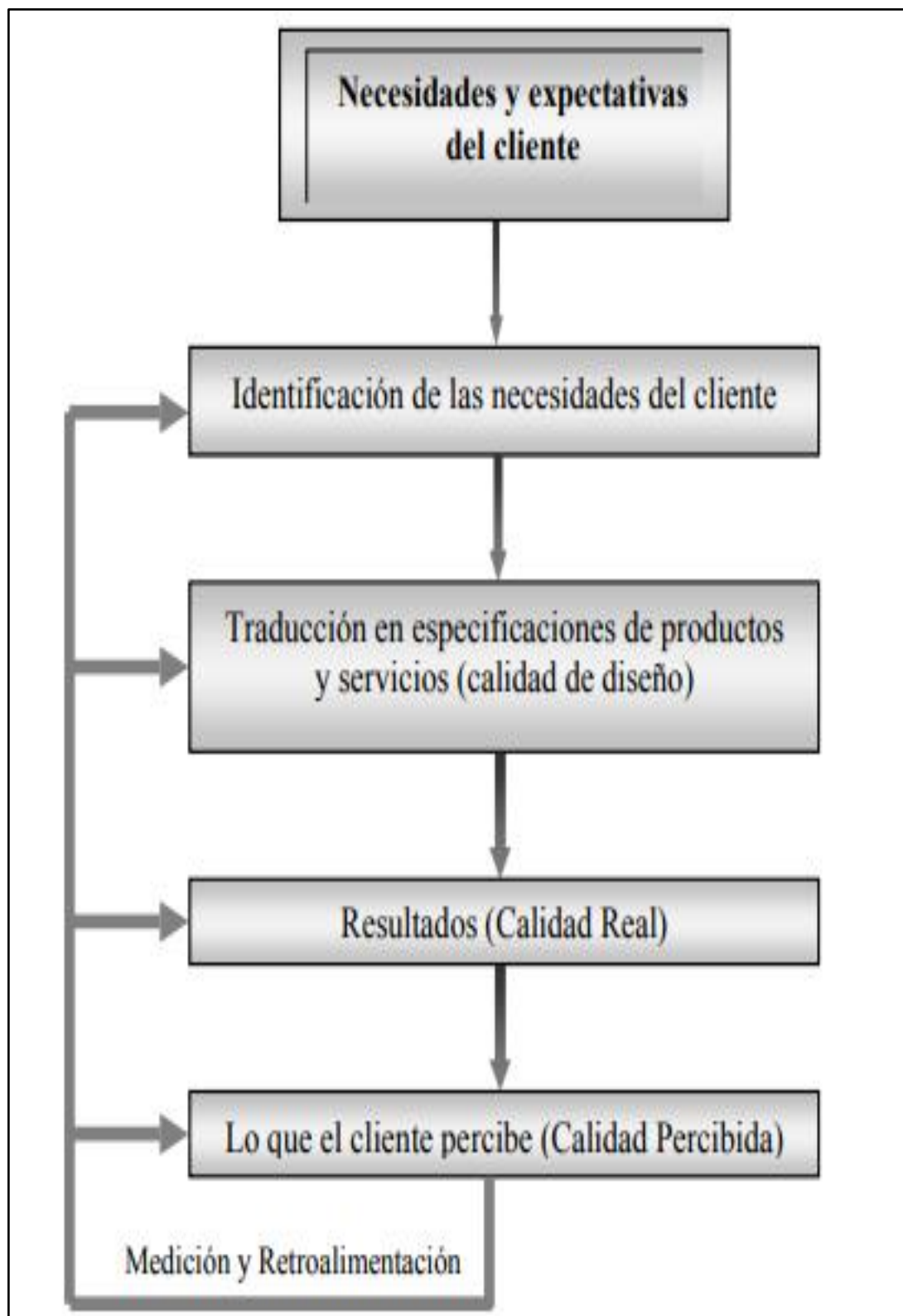
La calidad de diseño y calidad real determinan otras cuatro categorías que Juran denomina parámetros de aptitud de uso: durabilidad, disponibilidad, fiabilidad, manufacturabilidad

Calidad percibida: La calidad percibida viene dada por la distancia entre la calidad incorporada al producto y la calidad percibida por el cliente tras la venta, durante el uso y consumo del servicio. La calidad percibida depende de varios factores:

- Las expectativas generadas
- Valores positivos y valores negativos

Esta dimensión toma en cuenta además las características de calidad éticas y contractuales. Las primeras recogen intangibles como la prontitud, puntualidad, rapidez de respuesta (capacidad de respuesta), la accesibilidad, la comunicación, etc. El costo global de posesión incluye un conjunto de gastos que el producto ha ocasionado desde el momento de su adquisición hasta que pone fin a su uso.

Figura N° 12: Ciclo de la Calidad impulsado por el Cliente.



Fuente: EVANS, James R. Administración y Control de la Calidad (2000)

LOS 14 PUNTOS DE DEMING

Según Lopez,C , Calidad y Gestión de la Calidad

Constancia

El propósito es mejorar constantemente los productos y servicios de la empresa, teniendo como objetivo la consecución de la competitividad permaneciendo en el mercado para proporcionar empleo por medio de la innovación, la investigación, el mejoramiento continuo y el mantenimiento adecuado.

Nueva filosofía

Se trata de adoptar una nueva filosofía de empresa ya que estamos viviendo una nueva era económica (mucho más ahora) en la que los gerentes deben tomar conciencia de sus responsabilidades y afrontar la cuota de liderazgo que les cabe para lograr el cambio.

La inspección

Se debe dejar de depender de la inspección masiva para alcanzar la calidad, hay que eliminar la inspección en masa a través de la integración del concepto de calidad en todo el proceso de producción, lo cual aminora costos y permite aumentar calidad.

Las compras

Hay que eliminar la práctica de comprar basándose exclusivamente en el precio, ya que los departamentos de compras tienden a elegir al proveedor con los precios más bajos. En su lugar, se deben concentrar esfuerzos en minimizar los costos totales, creando relaciones sólidas y duraderas con un solo proveedor para cada materia prima, basándose en la fidelidad y la confianza.

Mejoramiento continuo

La búsqueda por mejorar debe ser continua, no momentánea ni estática, se deben mejorar los procesos productivos, el servicio y la planeación, además la administración debe propender por la minimización de costos a través de la reducción de pérdidas y mermas y productos defectuosos.

Entrenamiento

Se debe instituir el entrenamiento y la capacitación de los trabajadores como una de las tareas del diario acontecer, con esto no sólo se consiguen mejores empleados sino mayores resultados en cuanto a calidad y costos.

Liderazgo

Las organizaciones deben adoptar e instituir el liderazgo, de manera que la labor de los supervisores o jefes no se limite a dar órdenes o impartir castigos, sino que más bien se convierta en un orientador que le ayude a la gente a hacer mejor su trabajo y que identifique quiénes son las personas que necesitan mayor ayuda para hacerlo.

El miedo

Las firmas deben desterrar el temor y el miedo de todos sus niveles, hay que generar confianza entre la gente de manera que no sientan temor de opinar o preguntar, esto permite mayor efectividad en el trabajo y permite que las personas se esfuercen porque quieren que la empresa alcance el éxito.

Barreras

Romper las barreras que existan entre los diferentes departamentos y su gente, no crear competencias que las hagan chocar sino más bien generar la visión de largo plazo que les permita a todos trabajar por conseguir los mismos objetivos, permitiendo así la colaboración y la detección temprana de fallos.

Slogans

Hay que borrar los slogans o las frases preestablecidas, estos no sirven y lo que causan es relaciones adversas que redundan en pérdidas de competitividad y calidad.

Cuotas

Deben eliminarse las cuotas numéricas, tanto para trabajadores como para gerentes. Las cuotas sólo toman en cuenta los números, no los procesos, los métodos o la calidad y por lo general se constituyen en garantía de baja calidad y

altos costos. Las cuotas se deben sustituir con liderazgo, eliminando el concepto de gerencia por objetivos.

Logros personales

Hay que derribar las barreras que les quitan a las personas el orgullo que les produce su trabajo, eliminando los sistemas de comparación o de méritos, estos sistemas sólo acarrear nerviosismo y disputas internas.

Capacitación

Se debe establecer un programa interno de educación y automejoramiento para cada quien, hay que permitir la participación de la gente en la elección de las áreas de desarrollo

Transformación

Todos, absolutamente todos los miembros de la organización deben esforzarse por alcanzar la transformación en cuanto a calidad, procesos, productos y servicios, la transformación es el trabajo de todos, pero eso sí, hay que basarse en un equipo que reúna condiciones suficientes de capacidad y liderazgo. (2011, párr. 1-14).

1.3.2.1. Dimensiones de la Calidad

Fiabilidad: para esta tesis definimos como fiabilidad a la capacidad para ejecutar el servicio prometido de manera cuidadosa y fiable. Esto quiere decir que el cliente está informado de las condiciones y beneficios que disponen los servicios proporcionado por la empresa mediante un contrato, una publicidad, una descripción del servicio (por ejemplo, en la página web, folletería), la comunicación previa que mantuvimos con ese cliente, etc. Con toda esta comunicación estamos generando un compromiso. Por eso es muy importante ser cuidadosos en este aspecto.

Para los asesores de la TPF Plaza San Miguel, debido a la falta de seguimiento y manejo de los procesos, se levantó información mediante las auditorias y apreciaciones del cliente, esto nos daba como resultados que en su gran mayoría omitían información, ya sea clausulas o acuerdos contractuales, no daban mayor concepto de tecnologías de los terminales, no precisaban la vigencias de las

promociones ya sea Facebook, WhatsApp, Instagram, YouTube, Apple Music, Spotify y soundcloud, no explicaban las condiciones y requisitos para no perder alguna promoción o funcionalidad de algún servicio , penalidades, coberturas, etc.

Al no explicar u omitir estas condiciones al cliente, ello generaba una insatisfacción tanto el servicio que facilita Entel como la calidad de atención facilitada por el asesor de tienda, considerando de tal manera un servicio poco fiable y a consecuencia de ello la decisión de cancelar sus servicios al poco tiempo de contractarlos (reversiones)

Satisfacción: se define como la "percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos", aclarando además un aspecto muy importante sobre las quejas de los clientes: su existencia es un claro indicador de una baja satisfacción, pero su ausencia no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente, ya que también podría estar indicando que son inadecuados los métodos de comunicación entre el cliente y la empresa, o que las quejas se realizan pero no se registran adecuadamente, o que simplemente el cliente insatisfecho, en silencio, cambia de proveedor. También resulta aceptable definir a la satisfacción del cliente como el resultado de la comparación que de forma inevitable se realiza entre las expectativas previas del cliente puestas en los productos y/o servicios y en los procesos e imagen de la empresa, con respecto al valor percibido al finalizar la relación comercial (Calidad y Gestión, 2014)

Mediante las auditorías realizadas durante el desarrollo de la propuesta de la mejora, se pudo identificar el poco manejo y debilidades que tienen los asesores sobre el manejo de los diversos procesos que tiene Entel, procesos que quizá con una mayor conocimiento no tendría por qué recaer en un reclamo a la empresa operadora o mediante un libro de reclamaciones, ya que quizá se pueden establecer soluciones en primer contacto con el cliente, basados en las explicación y entendimiento de los lineamientos que tiene definida la compañía, trabajando desde la seguridad de cómo se maneja la información y atención a clientes según la necesidad que estos presenten en modulo.

1.4. Formulación del problema

1.4.1. Problema general

¿Cómo la aplicación del método PDCA mejora la Calidad de atención al cliente en las tiendas propias franquiciadas de Entel en la empresa NETCALL PERÚ S.A.C., Santa Anita, 2017?

1.4.2. Problemas específicos

¿Cómo la aplicación del método PDCA mejora la Fiabilidad de atención al cliente en las tiendas propias franquiciadas de Entel en la empresa NETCALL PERÚ S.A.C., Santa Anita, 2017?

¿Cómo la aplicación del método PDCA mejora la Satisfacción de atención al cliente en las tiendas propias franquiciadas de Entel en la empresa NETCALL PERÚ S.A.C., Santa Anita, 2017?

1.5. Justificación del estudio

1.5.1. Económico

Con la aplicación del método PDCA se conseguirá mejorar la calidad de atención al cliente, facilitando resultados más efectivos lo cual permitirá a la empresa estudiada incrementar sus ingresos ya que el resultado de la calidad post atención tiene gran participación en la facturación la cual le permitirá generar mayor utilidad y crecimiento organizacional.

1.5.2. Técnica

Con la aplicación del método PDCA se conseguirá mejorar la calidad de atención al cliente, porque permitirán a la empresa estudiada, conocer las discrepancias y percepciones entre las expectativas de los clientes. Con esta información la empresa tendrá los elementos necesarios para tomar las decisiones que permitan disminuir y eliminar discrepancias en función de alcanzar la calidad esperada por el cliente, al mejorar la satisfacción del mismo en el ofrecimiento de productos, servicios y atención facilitado por los asesores de gestión.

1.5.3. Social

Promover a los clientes a consumir más de los productos y servicios facilitados por las TPF Entel, brindado con plena seguridad que contarán con una excelente atención

por parte de los agentes comerciales tanto en tiempo y forma que sea necesario, facilitando mayor fidelidad e identificación con la marca.

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis general

La aplicación del método PDCA mejora la Calidad de Atención al Cliente en las tiendas propias franquiciadas de Entel en la empresa NETCALL PERÚ S.AC., Santa Anita, 2017.

1.6.2. Hipótesis específicos

La aplicación del método PDCA mejora la Fiabilidad de Atención al Cliente en las tiendas propias franquiciadas de Entel en la empresa NETCALL PERÚ S.AC., Santa Anita, 2017.

La aplicación del método PDCA mejora la Satisfacción de Atención al Cliente en las tiendas propias franquiciadas de Entel en la empresa NETCALL PERÚ S.AC., Santa Anita, 2017.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general

Determinar como la aplicación del método PDCA mejora la Calidad de Atención al Cliente de las tiendas propias franquiciadas de Entel en la empresa NETCALL PERÚ S.AC., Santa Anita, 2017.

1.7.2. Objetivos específicos

Establecer como el método PDCA mejora la Fiabilidad de Atención al Cliente en las tiendas propias franquiciadas de Entel en la empresa NETCALL PERÚ S.AC., Santa Anita, 2017.

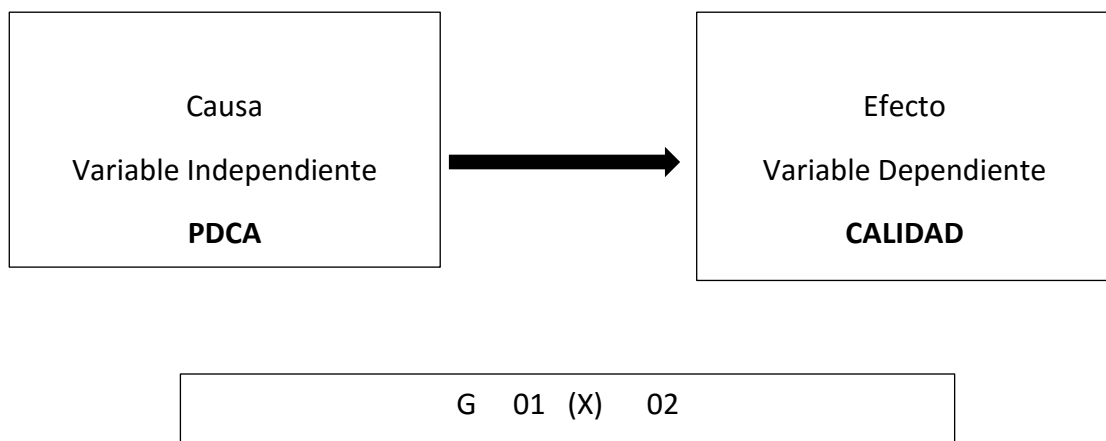
Demostrar como el método PDCA mejora la Satisfacción de Atención al Cliente en las tiendas propias franquiciadas de Entel en la empresa NETCALL PERÚ S.AC., Santa Anita, 2017.

.

II. MÉTODO

2.1. Diseño de Investigación

La investigación en referencia se encuentra bajo el diseño experimental, según Valderrama (2015, p176) se manipulan en forma deliberada una o más variables independientes para observar sus efectos en las variables dependientes. Además, se ubica en el sub-diseño cuasi-experimental, porque se formará un solo grupo para el trabajo experimental, donde se aplicará la pre prueba, luego se administrará el tratamiento experimental y finalmente se tomará la pos-prueba para poder probar los efectos de la variable independiente (PDCA) en la dependiente (Calidad).



G = Grupo de análisis

O1 = Grupo de pre-prueba (Toma de datos antes de la aplicación del método PDCA).

X = Estimulo (Aplicación de la Herramienta PDCA)

O2 = Grupo de post-prueba (Toma de datos después de la aplicación del método PDCA)

Por su alcance temporal es longitudinal ya que se recolectan datos en un periodo de 30 días durante el año 2017 con el fin de hacer inferencias con respecto a los

cambios producidos desde sus causas y consecuencias, Hernández Sampieri (2010, p.158)

Por su finalidad es aplicada porque se refiere al objetivo o propósito que pretende alcanzar en una investigación, así lo define Sierre (2004, p.32).

Por su nivel o profundidad la presente investigación, es del tipo descriptiva porque se describe la profundidad de análisis y grado de conocimiento que se tiene sobre un tema. (Sierre, 2004, p.32). Y a su vez es explicativa porque pretende explicar el comportamiento de una variable en función de otra(s); por ser estudios de causa-efecto requieren control y debe cumplir otros criterios de causalidad. El control estadístico es multivariado a fin de descartar asociaciones aleatorias, casuales o espurias entre la variable independiente y dependiente, descrito por Supo José (2014).

Por su enfoque, el estudio de investigación es del tipo cuantitativo. Hernández, Fernández y Baptista (2010) “El enfoque cuantitativo usa la correlación de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamientos y probar teorías. Su interés pasa por documentar los hechos objetivos de la realidad tangible y material por medio del método científico (p.4.)

2.2. Variables, Operacionalización

Tabla N° 04: Matriz de Operacionalización

Variable Independiente	Def. Conceptual	Def. Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
PDCA	<p>El nombre del Ciclo PDCA (o Ciclo PHVA) viene de las siglas Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, también es conocido como Ciclo de mejora continua o Círculo de Deming. Esta metodología describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal al mejoramiento continuado de la calidad, el círculo de Deming lo componen 4 etapas cíclicas. PDCA Home (2012)</p>	<p>La metodología del círculo PDCA cuenta con diferente herramienta para su aplicación, en la cual se transforma e identifica necesidades del cliente para obtener la calidad de servicio que se busca mediante la satisfacción de los mismos.</p>	QFD (Quality Function Deploymet)	$(SR / TS) \times 100$ SR =Suspensiones Retenidas TS = Tickets de Suspensión	Razón
			TQM (Total Quality Management)	$(ACD / PAD) \times 100$ ACD =As. Auditados y Capacitados por día PAD = Planta activa por día	Razón
Variable Dependiente	Defi. Conceptual	Def. Operacional	Dimensiones		Escala
Calidad	<p>Es una filosofía organizacional estrechamente relacionada con el marketing y los RR.HH. Da lugar a un estilo de dirección y gestión, orientador de la empresa hacia el cliente externo y la satisfacción de sus necesidades y hacia el cliente interno y el fomento de su motivación, formación y participación. (Varo Jaime, 1993. p.5)</p>	<p>La Calidad es aquel resultado que facilita un cliente satisfecho ante la conformidad y fiabilidad de un servicio y/o producto.</p>	Fiabilidad	$((CN - RB) / CN) \times 100$ CN = Clientes Nuevos RB = Reversiones (bajas)	Razón
			Satisfacción	$((TA - RA) / TA) \times 100$ TA = Ticket atendidos x día RA = Reclamos atendidos	Razón

Fuente: Elaboración Propia

2.3. Población y Muestra.

2.3.1. Población

Para Malhotra, Dávila y Treviño (2004), se define “población como el total de todos los elementos que comparten un conjunto de características comunes y comprenden el universo del propósito del problema de investigación del mercado” (p.314).

Se ha considerado como población las atenciones realizadas en la TPF Plaza San Miguel, en un periodo de 30 días, en la empresa Netcall Perú S.AC, Santa Anita, 2017

2.3.2. Muestra

“La muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población. Hay diferentes tipos de muestreo. El tipo de muestra que se seleccione dependerá de la calidad y cuán representativos se quiera que sea el estudio de la población” (Wigodski, *Metodología de la Investigación*, 2010)

La muestra para la ejecución del análisis, estará formada por los mismos datos de la población, es decir, el estudio está constituido por las atenciones realizada en la TPF Plaza San Miguel, en un periodo de 30 días, en la empresa Netcall Perú S.AC, Santa Anita, 2017

2.3.3. Muestreo

No se requiere muestreo por ser una muestra del tipo censal. Es decir, se aplicará los instrumentos de medición a toda la población de estudio.

2.3.4. Criterios de Inclusión y Exclusión

De la muestra establecida durante 30 días, como criterio de inclusión, se considera solo días los hábiles considerando la atención de lunes a viernes dentro de una jornada regular de trabajo de 8hrs, de tal manera que los días sábados y Domingos no está siendo considerados para la aplicación de la propuesta.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Los datos se asumen confiables en la medida que son oficiales y reales ya que son facilitados por la misma empresa. (Fuente Secundaria)

"Los instrumentos consisten en la herramienta utilizada para recoger, filtrar y codificar la información, es decir el con qué. Si se trata de eventos pocos estudiados, es necesario que el investigador elabore sus propios instrumentos, que pueden ser: lista de cotejos, cuestionarios, ficha de registros y ficha de observaciones" Hurtado, 2007

Contando con la definición de los instrumentos de recolección de datos para la investigación, los instrumentos a utilizar para el registro de estos serán los anexos desde el Nro 1 al Nro 3, ya que los datos son proporcionados por la misma empresa, pero debido a su confidencialidad solo se considerará información necesariamente académica.

Ficha de Observación N°1: Formato de Control de Tickets de Suspensiones y Retenciones

Se consolida toda la información referente a los tickets registrados en el Bmatic por solicitudes de Suspensiones definitivas y migraciones a prepago, a su vez el registro de tickets retenidos por estas peticiones

Ficha de Observación N°2: Formato de Control de Auditorias y Capacitaciones

En este formato se consolida toda la información relacionada al personal auditado y capacitado InSitu (convocados, asistentes y participantes) considerando solo al personal que corresponde gestión laborable.

Ficha de Observación N°3: Formato de Fiabilidad de Clientes

En este formato se registran todos los nuevos clientes registrados en el día, considerando solo modalidad postpago, a su vez se registran todas las bajas de servicios ejecutadas en el mismo día.

Ficha de Observación N°4: Formato de Satisfacción al Cliente

En este se registran todos los tickets atendidos de forma diaria, junto con los reclamos que lograron concretarse en atención mediante nuestros asesores de servicio.

La validez de las técnicas e instrumentos para medir las variables se definen por el juicio de expertos, para tal fin se anexan las siguientes firmas:

Mg. Zeña Ramos José La Rosa

Especialidad: Ingeniero Industrial

Mg. Montoya Cárdenas Gustavo

Especialidad: Ingeniero Industria / Magister en Adm. Estratégica de Empresas.

Mg. Rojas Chacon Victor Hugo

Especialidad: Ingeniero Industria / Magister en Educación

2.5. Métodos de análisis de datos

2.5.1. Análisis descriptivo:

Se especificarán los datos en frecuencia, porcentaje, medias, desviación estándar, según los objetivos que determine la investigación y se representarán de forma gráfica mediante barras, graficas o paretos.

2.5.2. Análisis inferencial:

Según Valderrama (2015, p232), para la prueba de comparación de medias, se requerirá utilizar la prueba "T" para las muestras menores a 30, en caso fuese mayor a 30, se empleará la puntuación Z, en las dos pruebas se usan las zonas de rechazo o aceptación en la campana de Gauss, lo cual permitirá establecer si la hipótesis es o no aceptada.

2.6. Aspectos Éticos

- La información de la presente tesis es original
- El autor del trabajo de investigación se compromete a no facilitar información que es considerada confidencial por parte de la organización.
- Dentro del trabajo de investigación se respeta la propiedad intelectual e ideas de cada una de las fuentes de referencia que fueron utilizadas.
- Solo se facilitan información relacionado a los temas académicos por cláusulas de confidencialidad.

2.7. Desarrollo de la Propuesta

La empresa a estudiar NETCALL PERU S.A.C. es una empresa dedicada a diversas actividades comerciales y exportación de equipos celulares, unas de sus principales actividades son las franquicias de tiendas Entel, donde se llevan a cabo todos los procesos de venta como post venta de esta compañía, mediante la tercerización contractual que se encuentra en vigencia, para ello disponemos de 16 tiendas (7 en Lima y 8 en la Zona Sur ICA).

Figura N° 13: Datos de la Empresa

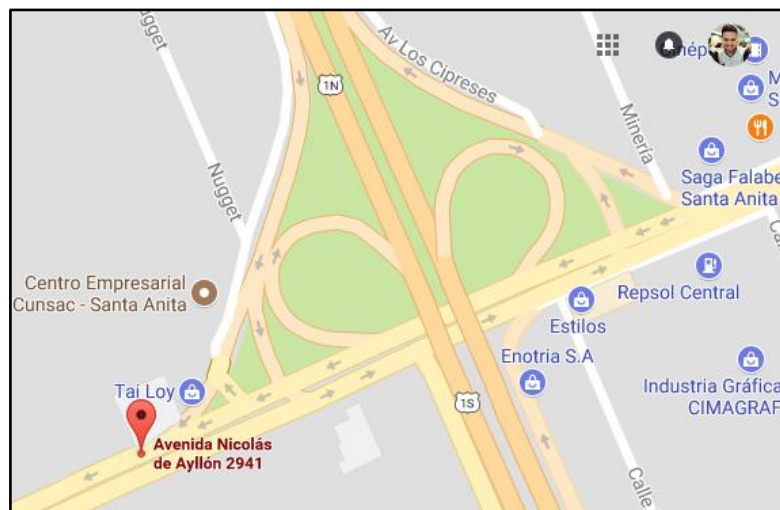
DATOS DE LA EMPRESA	
RAZON SOCIAL:	NETCALL PERU S.A.C.
RUC:	20466483584
REPRESETNANTE LEGAL:	CHAVEZ MOLINA RADA JUAN ALONSO
DIRECCION FISCAL:	AV. NICOLAS AYLLON NRO. 2941 DPTO. 5TOP INT. 5-C LIMA - SANTA ANITA
FECHA DE ACTIVIDADES:	DEL 10/04/2000 A LA ACTUALIDAD
ACTIVIDAD COMERCIAL:	EXPORTADOR

Fuente: Elaboración Propia

Ubicación

Dirección Av. Nicolás Ayllón Nro 2941 Dpto 5 – Int 5-C – Lima – Santa Anita.

Figura N° 14: Croquis de la Ubicación de la Empresa



Fuente: Elaboración Propia

2.7.1. Situación Actual

Dado a lo ya mencionado en el trabajo de investigación, la Empresa Netcall Perú S.A.C, es evaluado por parámetros no solo de ventas (producción), sino también por la calidad de atención que sus asesores presenciales brindan al público durante la jornada laboral en las diversas tiendas que tiene en el país, en esta oportunidad se está desarrollando una propuesta de mejora mediante esta tesis para la TPF Plaza San Miguel, de tal manera que se busca lograr incrementar nuestros indicadores de Calidad, alcanzado el objetivo de $\geq 80\%$

La calidad hasta el día de hoy viene siendo evaluada mediante encuestas Post atención (IVR) y vía email, conocida como resultados EPA (Encuestas de Post Atención), al ser encuestas donde dependemos mucho del cliente ya sea por disposición de tiempo, los datos no siempre van a permitir identificar una problemática inicial en la cual podamos centrar esfuerzos para poder mejorar, es por ello que la propuesta de aplicar este método nos permite identificar causas raíces al problema y así poder aplicar medidas correctivas y preventivas para que

la calidad que se facilite, se vuelva una constante de mejora y la satisfacción del cliente cubra toda expectativa por la empresa operadora.

Para poder identificar mejor la calidad de los asesores, se reunirán esfuerzos de trabajo para atacar la problemática inicial, trabajando con un mayor análisis de los procesos y procedimientos, hasta un empoderamiento de los asesores en habilidades blandas, ventas y Atención al cliente.

Gracias al método PDCA hemos considerado realizar todo un análisis constructivo, el cual nos permita identificar mejor nuestras debilidades para trabajar en ella de forma más focalizada con herramientas que aterricen mejor nuestro propósito de mejorar la calidad de atención de la tienda Plaza San Miguel, en la cual durante el mes de Enero y parte de Febrero, se recolectaran datos para así poder establecer nuestro plan de acción el cual involucra a toda la organización, durante el periodo Febrero hasta el mes de Abril se podrá en marcha todas las acciones propuestas, demostrando mediante un enfrentamiento de datos (antes y después) de qué forma hemos logrado alcanzar o mejorar los resultado iniciales, para ello la empresa no disponía de un área que se encargue de levantar alertas o sugerir cambios de mejora, ya que solo estaba alineado a indicaciones y facilidades que la compañía Entel ponía a disposición, por esta razón la aplicación de propuesta está basada a la implementación y nuevas oportunidades de valor para la empresa.

Se detalla las falencias que presenta la organización lo cual impide poder mejorar o incrementar la calidad de atención al cliente.

- Dimensionado de tiempos de gestión, no estaban alineados con la rotación de clientes en escala horaria
- Falta Protocolo de Bienvenida, Atención al cliente y explicación de encuestas de evaluación (IVR como Mail)
- Se detectó falta de conocimiento a los procesos y procedimiento de Entel, determinando una mala percepción del cliente frente a la atención recibida por los asesores integrales
- Reclamos constantes registrados en Libro de Reclamaciones y empresa operadora, sin un análisis que permita identificar la causa raíz.

- Mala Atención en modulo por parte de asesores integrales.
- Perfil de requerimiento y propuesta curricular no está alineado a lo solicitado por Entel
- Falta de una planificación de actividades de entrenamiento.
- No tienen estructurado un proceso de Capacitación o refuerzos.
- No realizan ni tienen estructurado un proceso de Feedback.
- Desactivaciones o bajas del servicio, no se ejecutaban medidas de retención y fidelización al cliente.
- Falta de Evaluaciones para clasificar el grado de conocimiento y constancia en cuanto a los procesos de Entel (Nivel Asesor y Supervisor)
- Falta de seguimiento y auditorias de gestión.
- No manejan fichas de control o herramientas que permitan evaluar el comportamiento de la gestión

2.7.2. Plan de la Aplicación de la Mejora

2.7.2.1 Planificación

Se realizó el análisis correspondientes mediante las evaluaciones de calidad realizadas a los clientes en las cuales se identifica que hay mayor exigencia en veracidad de la información, no se está siendo claro con las condiciones contractuales de los servicios facilitados en tienda, se está omitiendo información e incluso facilitando información no conforme a los procesos de Entel, lo cual recae en una no conformidad de venta y la interrupción de contratos, el siguiente punto con mayor exigencia del cliente es el tiempo de espera que realiza en tienda, se llegó a la conclusión que estos tiempos se deben a un mal dimensionamiento de horarios de atención, no disponemos de un HC (headcount) óptimo para la cantidad de arribos que tenemos en tienda según horarios de 10am a 10pm, la demoras en atención también repercuten en los tiempos de espera, debido a que el asesor dilata más su gestión por desconocimiento de los procesos, ello genera una falta de competitividad y perdida de ventas/atención, por ultimo hemos presentado muchas quejas y reclamos tanto como procesos Entel y Libro de Reclamaciones, donde se complementa con los dos puntos antes mencionados, la falta de actitud comercial

como trato facilitado a los clientes, es de suma importancia tener que trabajar en este punto ya que es la percepción del cliente la que nos puede generar una mala imagen corporativa o sumarnos a la cadena de valor de forma positiva, el no atender bien y con mala actitud genera la insatisfacción total, por más que tengamos atributos que favorezcan al cliente esto conlleva a una reacción de rechazo por la empresa operadora. Esto también se pudo percibir por los clientes internos de la organización mediante la observación, lo cual no ayudo a determinar este análisis para poner en marcha un plan de propuestas de mejora, adicional a ello la rotación que tenemos en tienda repercute la falta recurrente por los mismos motivos, pero a la vez nos facilita un reto de trabajo constante para con nuestros colaboradores de forma positiva y motivadora.

Figura N° 15: Cronograma de Implementación del PDCA

CRONOGRAMA DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PDCA																											
N°	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO					
1	Determinación del Proyecto	■	■	■	■																						
2	Diagnostico de la empresa					■																					
3	Recopilar Información						■																				
4	Reunión para levantamiento de Necesidades							■																			
5	Elaboración de Planes de Acción							■																			
6	Revisión de los planes de Acción								■																		
7	Validación de los Planes de Acción									■																	
8	Determinar responsables y conformidades										■																
9	Diseño e implementación de procesos											■	■														
10	Revisión y Aprobación de Procesos (nuevos)												■														
11	Aplicación de la Propuesta													■	■	■	■	■									
12	Seguimiento y Control del desarrollo														■	■	■	■									
13	Revisión de avances y acciones preventivas															■	■										
14	Tabulación de resultados																	■	■	■	■						
15	Presentación de Resultados obtenidos																						■	■			
16	Elaboración de Nuevas Estrategias																								■	■	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 05: Análisis de causas raíz por la Baja Calidad de Atención al Cliente

Elemento	Causas		Impacto	Solución	Implementación	Propuesta
	Primarias	Secundarias				
SERVICIOS Y PROCESOS	Falta de motivación	Desconocimiento de incentivos de mercado Empresas y/o Personas, asimismo incentivos de las marcas	No llegan a la cuotas de ventas ni a los diversos indicadores operativos	Explicar de forma constante los incentivos de Entel, como parte de las reuniones (briefings) antes de inicio de la gestión, ir revisando los avances.	X	
		Reconocimiento de la empresa para los mejores colaboradores		Realizar actividades de integración, o eventos técnicos para un desarrollo personal como profesional		X
	No hay trabajo en equipo	Falta seguimiento de los supervisores y coordinadores de piso.	Mala atención generando percepción negativas de los clientes.	Elaborar plantillas de control y seguimiento de gestión, supervisión y actividades en general	X	
		Poca comunicación con las áreas de soporte o trabajo directo		Realización de focus group y Feedback constantes con los colaboradores	X	
	Falta de Entrenamiento	Personal mal capacitado	Mala información u omisión de la misma, lo cual genera quejas o reclamos por parte de los cliente	Elaborar un plan de capacitación según las necesidades de los asesores de tienda.	X	
		Desconocen de los procesos internos como externos				
		No canalizan de forma correcta sus requerimientos por desconocimiento y falta de áreas de soporte		Disponer de un área de Entrenamiento para que facilite soporte inmediato.	X	
TIEMPOS Y ATENCIÓN	Mal dimensionamiento de tiempos	No se tienen definidos los horarios de atención según la cantidad de arribos que se tienen en diferentes rangos horarios	Excesivos tiempos de espera e incremento de tickets abandonados	Disponer de un analista de tiempos vs Atenciones, para la elaboración de un nuevo horario de trabajos según la planta activa que se dispone.	X	
	Falta de competencias comerciales	Asesores carecen de habilidades comerciales tanto para concretar ventas o la búsqueda de las mismas y competencias en ATC	Mala atención de cara al cliente y levantamiento de necesidades	Elaborar un cronograma de actividades externas enfocada en Talleres de ventas y habilidades Blandas	X	
	No hay Herramientas de Retención y/o fidelización	Es difícil la retención del cliente por falta de herramientas o excepciones que nos permitan fidelizar al cliente por diversos motivos.	Clientes no ven el servicio fiable y deciden dar de baja los servicios contratados	Validar con Entel propuestas de herramientas que nos permitan disponer por mayor tiempo de los clientes dentro de la base post pago	X	

Fuente: Elaboración Propia

Según el análisis de la situación actual, se coordinó una reunión para poder establecer los planes de acción, estos permitirán mejorar los indicadores, en esta reunión se invocó a los responsables tanto del socio de negocio (Netcall Perú S.A.C) y al área de estrategia Entel, donde se tomaron las siguientes decisiones:

- Elaborar un cronograma de actividades de capacitación, y enfocar los temas según las necesidades que se presentan (Entel y Netcall), definiendo las capacitaciones y refuerzos mediante un proceso internos que cumpla ciertos requisitos para la ejecución
- Establecer un proceso de capacitaciones iniciales para poder tener ingresos más aptos en la operación.
- Mejorar el Head Count de las tiendas (Adicionar más asesores y nuevos puesto de trabajo)
- Coordinar mejor los tiempos de gestión (Atención, descansos y refrigerios), disponer de un analista que nos pueda compartir un reporte de tiempos según las atenciones realizadas por día.
- Mejor análisis para los ingresos y resolución de los reclamos.
- Elaboración de cursos virtuales en la plataforma Succes Factors.
- Talleres de Habilidades Blandas y Habilidades de Negociación
- Análisis de materias de reclamos para focalización de refuerzos
- Auditorias de Venta y Post venta acompañado de un Feedback inmediato (reafirmación o re-orientativo)
- Auditoria de los Procesos Implementados y cumplimiento de las acciones
- Mejoramiento de perfil del puesto en conjunto con RRHH (reuniones de evaluación de puestos y entrevistas individuales por los supervisores de tienda)
- Seguimiento y control de participación de las actividades
- Rediseñar nuevas herramientas de Retención
- Participación de Cursos Virtuales y Certificaciones
- Elaboración de Herramientas de Operación: Protocolo-Guía de gestión del supervisor, Protocolo-Guía de gestión del Coordinador de Piso. Protocolo-Guía de gestión del Asesor de Bienvenida, Check List de apertura, Ficha de evaluación de la gestión, Protocolo Briefing.

2.7.3. Implementación de la mejora.

Con el tiempo la aplicación del método PDCA ha permitido que muchos de los procesos dentro de una organización sean favorables, al aplicar este método para mejorar la calidad de atención al cliente facilitada por los asesores en la TPF Plaza San Miguel, ha tenido buenos resultados, ya que se ha venido trabajando directamente con el asesor para que la atención que facilite sea la más óptima y mejor percibida por el cliente, mediante este trabajo también se ha involucrado la gestión de los supervisores, mediante un control y seguimiento diario de la operación en tienda, ello nos ha permitido poder realizar y percibir los cambios que acompañan toda la gestión durante el tiempo de desarrollo de nuestra propuesta, el cual a través del trabajo que se viene ejecutando está dando mejores resultados, se percibe mediante la observación, la seguridad que muestran los asesores al momento de recepcionar un ticket de atención, sin la preocupación de que la solicitud del cliente pueda ser un reclamo, tramites post venta o venta.

Para poder tener una percepción diferente del cliente ante los siguientes atributos los cuales hemos considerado focos para el trabajo de nuestra propuesta, se ha trabajado en lo siguiente, lo cual se ha considerado como pilares en la educación del asesor para mejorar su calidad de servicio:

Tiempo de espera: se coordinó la necesidad de poder cubrir más posiciones en tienda para favorecer la atención al cliente de esta forma, en este caso la TPF Plaza San Miguel 2 a 3 asesores adicionales, para lo cual antes del ingreso a tienda se establecieron inducciones para fortalecer los conocimientos del personal, así también se trabajó con los supervisores la administración de los tiempos para el dimensionado de los asesores.

Actitud Comercial: durante las actividades de capacitación se ha trabajado con los entrenadores internos como externos temas como: Motivación, manejo de conflictos, taller de atención al cliente y talleres de ventas.

Veracidad de la información: se ejecutaron las capacitaciones según los cronogramas mensuales, con actualizaciones de los procesos, nuevas

comunicaciones y promociones, para validar la recepción de la información y el conocimiento también se llevó a cabo los cursos virtuales mediante la plataforma Succes Factors, en el cual adicional a la capacitación presencial que se dicta en las oficinas de Entel como las mismas tienda se les capacitaba On Line y se les realizaba un evaluación de lo aprendido.

Según cada una de las acciones consideradas para la mejorar que se busca conseguir, no solo se obtendrá buenos resultados en la dimensión de satisfacción si no también la de fiabilidad.

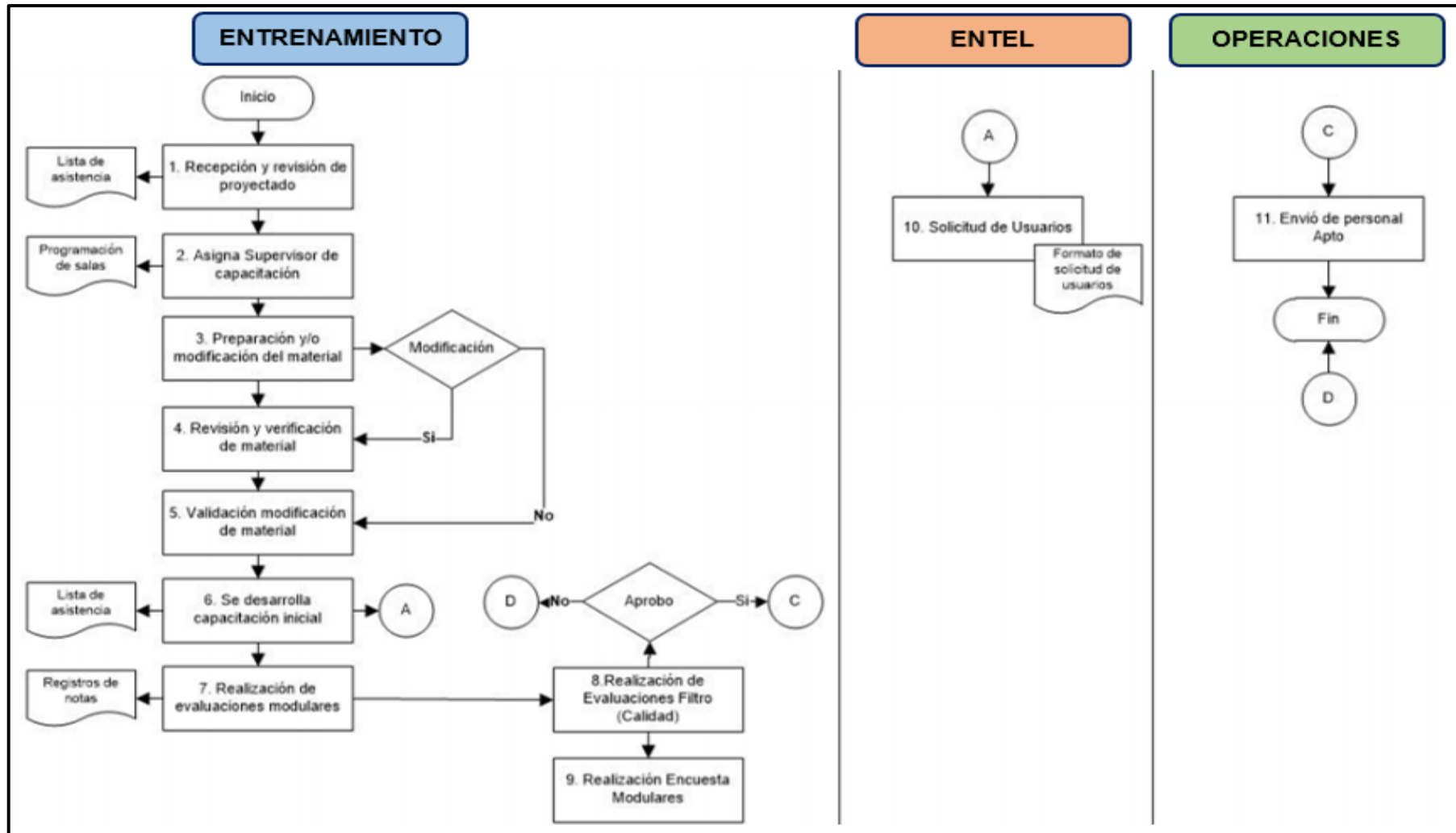
Debido a que el método PDCA se aplica de forma cíclica se ha considerado evaluar la permanencia o mejora de los indicadores, retomando cada uno de los pasos del método de forma secuencial, el por ello que se desea identificar la mejora de la mejora.

2.7.3.1 Hacer y Verificación

En esta etapa ponemos en práctica todo lo propuesto en la Planificación de tal manera que se ejecuten todas las actividades programadas.

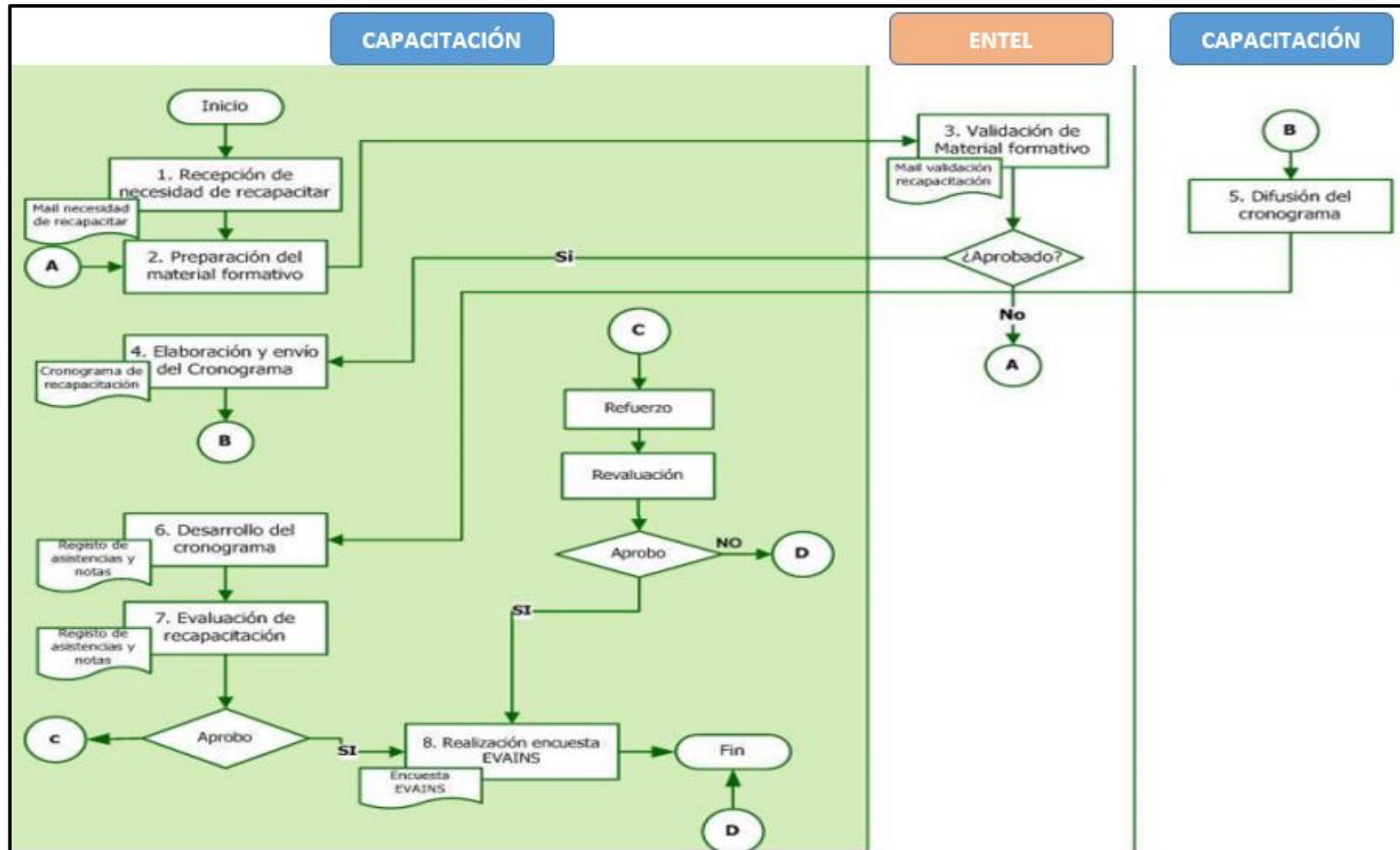
Una vez que se ha implementado la mejora en base a la propuesta, se deja un periodo de prueba en la cual vamos a verificar el correcto funcionamiento, en esta oportunidad la aplicación de la mejora cumple con las expectativas esperadas, logrando de tal manera que el método aplicado sea confiable, es así que se definirán fechas de reunión para evaluar los avances y optar por tomar nuevas propuestas de mejora , ver el comportamiento de las acciones, si estas no están funcionando identificar las causas y establecer nuevas acciones tanto correctivas como preventivas.

Tabla N° 06: Diagrama de Flujo Proceso de Capacitaciones Iniciales



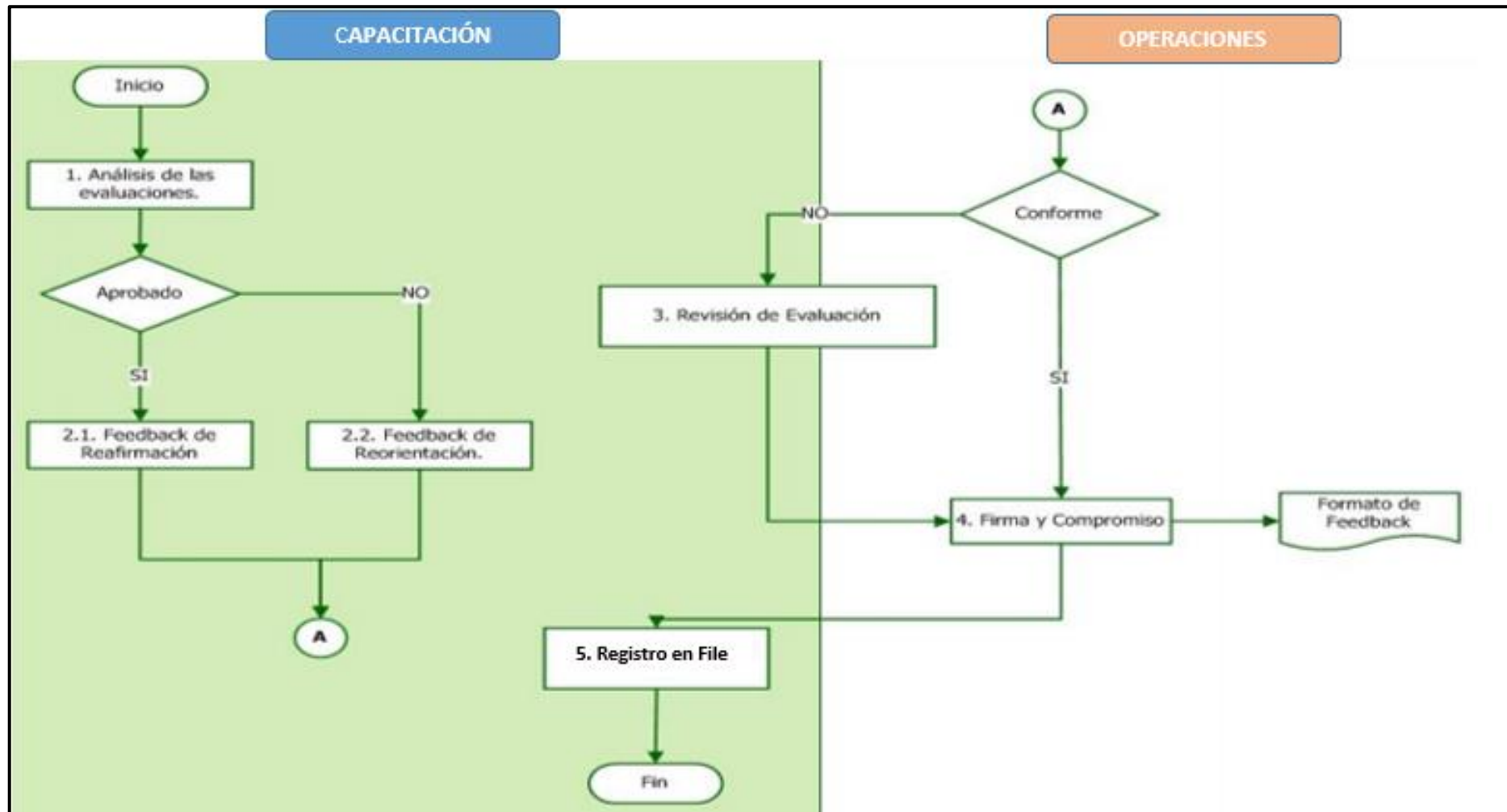
Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 07: Diagrama de Flujo: Proceso de Re-Capacitaciones de Refuerzo.



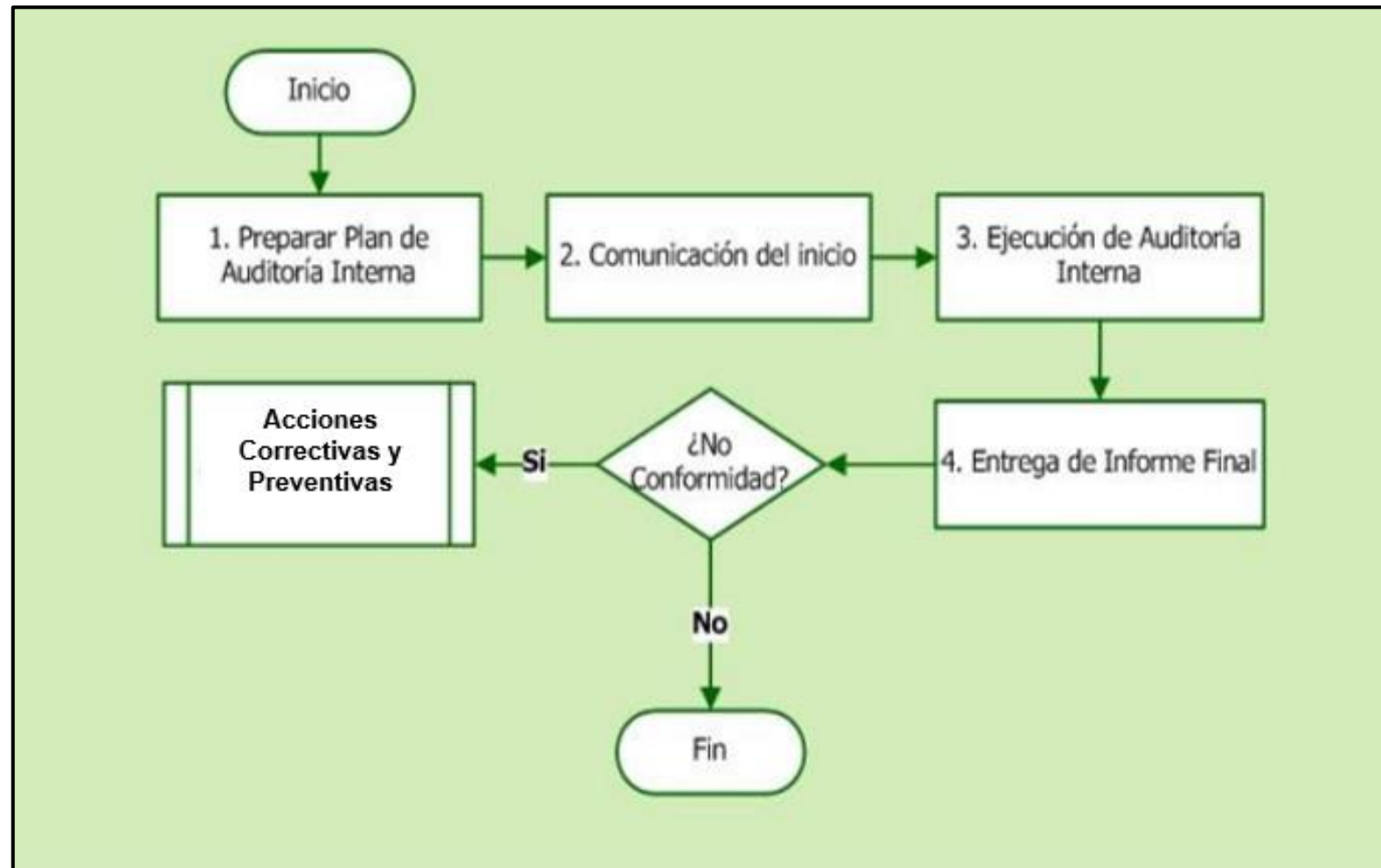
Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 08: Diagrama de Flujo: Proceso de Feedback de procesos en Atención



Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 09: Diagrama de Flujo: Auditorías de Procesos y Acciones



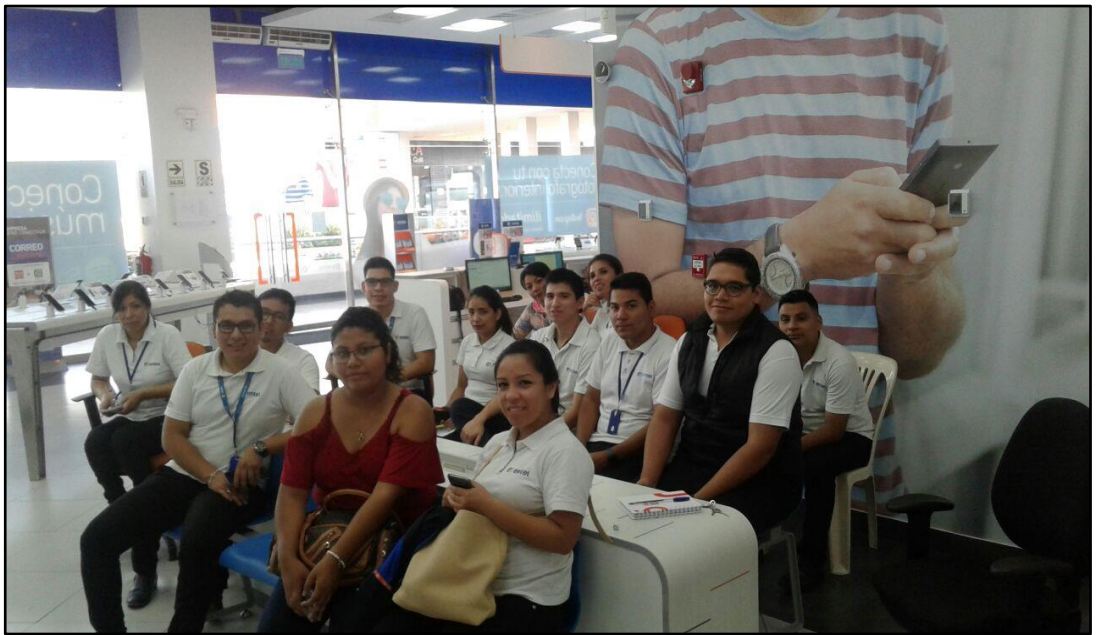
Fuentes: Elaboración Propia

Figura N° 16: Cronograma Mensual de Capacitaciones y Auditorias

Fecha	Horario	Entrenador	Tienda	Tema	Dirigido a:	Duración
miércoles 12	08:00 - 09:40	Cinthia Dávila / DNI: 45522922	TPF Plaza San Miguel 2 (Grupo 1)	amiantas de Retención + BAFI: Registro Dirección de USO Internet Hogar (Registro	Asesores, Supervisores y CP	1 Hora y 40 Minutos
miércoles 12	08:00 - 09:40	Laura Marroquin /DNI: 45967173	TPF Plaza Norte (Grupo 2)	amiantas de Retención + BAFI: Registro Dirección de USO Internet Hogar (Registro	Asesores, Supervisores y CP	1 Hora y 40 Minutos
viernes 14	08:00 - 09:40	Anali Vite / DNI: 43715524	TP-TPF Open Plaza Angamos	amiantas de Retención + BAFI: Registro Dirección de USO Internet Hogar (Registro	Asesores, Supervisores y CP	1 Hora y 40 Minutos
miércoles 05	08:00 - 13:00	Joel Cuenca / DNI: 45114554	TPF SJL	amiantas de Retención + BAFI: Registro Dirección de USO Internet Hogar (Registro	Asesores, Supervisores y CP	5 Horas
jueves 06	08:00 - 09:40	Joel Cuenca / DNI: 45114554	TPF Plaza Norte (Grupo 1)	amiantas de Retención + BAFI: Registro Dirección de USO Internet Hogar (Registro	Asesores, Supervisores y CP	1 Hora y 40 Minutos
miércoles 26	08:00 - 09:40	Javier Mendoza / DNI: 45495304	TPF Plaza San Miguel 2 (Grupo 2)	amiantas de Retención + BAFI: Registro Dirección de USO Internet Hogar (Registro	Asesores, Supervisores y CP	1 Hora y 40 Minutos
lunes 17	Por Confirmar	Cinthia Dávila / DNI: 45522922	Por Confirmar	EMPRESAS: Taller Especialistas RUC	Asesores RUC	Por Confirmar
martes 18	Por Confirmar	Cinthia Dávila / DNI: 45522922	Por Confirmar	EMPRESAS: Taller Especialistas RUC	Asesores RUC	Por Confirmar
lunes 17	Por Confirmar	Oscar Herrera / DNI: 72610552	Por Confirmar	EMPRESAS: Taller Especialistas RUC	Asesores RUC	Por Confirmar
martes 18	Por Confirmar	Oscar Herrera / DNI: 72610552	Por Confirmar	EMPRESAS: Taller Especialistas RUC	Asesores RUC	Por Confirmar
martes 18	07:00 - 09:00	Julio Rengifo / DNI: 47924425	TPF-TC Ica	Renovación + Blindaje (Personas y Empresas)	Asesores Nuevos 0 a 3 meses	2 Horas
miércoles 19	07:00 - 09:00	Julio Rengifo / DNI: 47924425	TPF-TC Ica	amiantas de Retención (DNI y RUC) / Miss out / Ajuste (Retención) / Débito automé	Asesores Nuevos 0 a 3 meses	2 Horas
jueves 20	07:00 - 09:00	Julio Rengifo / DNI: 47924425	TPF-TC Ica	DAP / Black List / Lectura de Recibo / Libro de Reclamaciones	Asesores Nuevos 0 a 3 meses	2 Horas
jueves 20	07:00 - 09:00	Juan Monge / DNI: 46451094	TPF-TC Chincha	amiantas de Retención (DNI y RUC) / Miss out / Ajuste (Retención) / Débito automé	Asesores Nuevos 0 a 3 meses	2 Horas
jueves 20	07:00 - 09:00	Julio Rengifo / DNI: 47924425	TPF-TC Pisco	Renovación + Blindaje (Personas y Empresas)	Asesores Nuevos 0 a 3 meses	2 Horas
viernes 21	07:00 - 09:00	Juan Monge / DNI: 46451094	TPF-TC Chincha	DAP / Black List / Lectura de Recibo / Libro de Reclamaciones	Asesores Nuevos 0 a 3 meses	2 Horas
viernes 21	07:00 - 09:00	Julio Rengifo / DNI: 47924425	TPF-TC Pisco	amiantas de Retención (DNI y RUC) / Miss out / Ajuste (Retención) / Débito automé	Asesores Nuevos 0 a 3 meses	2 Horas
martes 04	09:30 - 10:00	Entrenador Zte	TPF-TP Open Plaza Angamos	Marca: ZTE Blade 7 y A612	Asesores, Supervisores y CP	30 Minutos
viernes 07	09:30 - 10:00	Entrenador Zte	TPF Plaza Norte2	Marca: ZTE Blade 7 y A612	Asesores, Supervisores y CP	30 Minutos
viernes 07	09:30 - 10:00	Entrenador Zte	TPF Plaza San Miguel	Marca: ZTE Blade 7 y A612	Asesores, Supervisores y CP	30 Minutos
lunes 17	08:00 - 09:40	Anali Vite / DNI: 43715524	TPF Plaza Norte (Grupo 1)	ptos Básicos_ Medios para interponer un reclamo / Instancias / Flujo de Atención / I	Asesores, Supervisores y CP	1 Hora y 40 Minutos
miércoles 19	08:00 - 09:40	Anali Vite / DNI: 43715524	TP-TPF Open Plaza Angamos	ptos Básicos_ Medios para interponer un reclamo / Instancias / Flujo de Atención / I	Asesores, Supervisores y CP	1 Hora y 40 Minutos
miércoles 19	09:30 - 18:00	Julio Rengifo / DNI: 47924425	TPF-TC Ica	ptos Básicos_ Medios para interponer un reclamo / Instancias / Flujo de Atención / I	Asesores, Supervisores y CP	7 horas y Media
jueves 20	08:00 - 13:00	Oscar Herrera / DNI: 72610552	TPF SJL	ptos Básicos_ Medios para interponer un reclamo / Instancias / Flujo de Atención / I	Asesores, Supervisores y CP	5 Horas
jueves 20	08:00 - 09:40	Oscar Herrera / DNI: 72610552	TPF Plaza Norte (Grupo 2)	ptos Básicos_ Medios para interponer un reclamo / Instancias / Flujo de Atención / I	Asesores, Supervisores y CP	1 Hora y 40 Minutos
viernes 21	09:30 - 18:00	Julio Rengifo / DNI: 47924425	TPF-TC Pisco	ptos Básicos_ Medios para interponer un reclamo / Instancias / Flujo de Atención / I	Asesores, Supervisores y CP	7 horas y Media
lunes 24	08:00 - 09:40	Javier Mendoza / DNI: 45495304	TPF Plaza San Miguel 2 (Grupo 1)	ptos Básicos_ Medios para interponer un reclamo / Instancias / Flujo de Atención / I	Asesores, Supervisores y CP	1 Hora y 40 Minutos
lunes 24	07:30 - 08:30	Juan Monge / DNI: 46451094	TPF-TC Chincha	ptos Básicos_ Medios para interponer un reclamo / Instancias / Flujo de Atención / I	Asesores, Supervisores y CP	1 Hora
martes 25	08:00 - 09:40	Anali Vite / DNI: 43715524	TPF Plaza San Miguel 2 (Grupo 2)	ptos Básicos_ Medios para interponer un reclamo / Instancias / Flujo de Atención / I	Asesores, Supervisores y CP	1 Hora y 40 Minutos
martes 25	09:30 - 18:00	Julio Rengifo / DNI: 47924425	TPF-TC Nazca	ptos Básicos_ Medios para interponer un reclamo / Instancias / Flujo de Atención / I	Asesores, Supervisores y CP	7 horas y Media
martes 25	09:30 - 18:00	Josecarlo Barrantes	TPF-TC Cañete	ptos Básicos_ Medios para interponer un reclamo / Instancias / Flujo de Atención / I	Asesores, Supervisores y CP	7 Horas y Media
miércoles 19	07:00 - 09:00	Juan Monge / DNI: 46451094	TPF-TC Chincha	Renovación + Blindaje	Asesores Nuevos 0 a 3 meses	2 Horas
sábado 22	07:00 - 09:00	Julio Rengifo / DNI: 47924425	TPF-TC Pisco	DAP / Black List / Lectura de Recibo / Libro de Reclamaciones	Asesores Nuevos 0 a 3 meses	2 Horas
miércoles 26	07:00 - 09:00	Julio Rengifo / DNI: 47924425	TPF-TC Nazca	DAP / Black List / Lectura de Recibo / Libro de Reclamaciones	Asesores Nuevos 0 a 3 meses	2 Horas
miércoles 26	07:00 - 09:00	Josecarlo Barrantes	TPF-TC Cañete	amiantas de Retención (DNI y RUC) / Miss out / Ajuste (Retención) / Débito automé	Asesores Nuevos 0 a 3 meses	2 Horas
martes 25	07:00 - 09:00	Juan Monge / DNI: 46451094	TPF-TC Chincha	Taller Técnicas de Cierre de Ventas	Asesores Nuevos 0 a 3 meses	2 Horas
jueves 27	07:00 - 09:00	Juan Monge / DNI: 46451094	TPF-TC Ica	Taller Técnicas de Cierre de Ventas	Asesores Nuevos 0 a 3 meses	2 Horas
viernes 07	16:00 - 18:00	Laura Marroquin /DNI: 45967173	Todas TPF Lima / CEFAS	Taller: Habilidades Básicas de Venta	Asesores, Supervisores y CP	2 Horas
lunes 10	16:00 - 18:00	Laura Marroquin /DNI: 45967173	Todas TPF Lima / CEFAS	Taller: Habilidades Básicas de Venta	Asesores, Supervisores y CP	2 Horas
martes 11	16:00 - 18:00	Laura Marroquin /DNI: 45967173	Todas TPF Lima / CEFAS	Taller: Habilidades Básicas de Venta	Asesores, Supervisores y CP	2 Horas
miércoles 12	16:00 - 18:00	Laura Marroquin /DNI: 45967173	Todas TPF Lima / CEFAS	Taller: Habilidades Básicas de Venta	Asesores, Supervisores y CP	2 Horas

Fuentes: Elaboración Propia

Figura N° 16: Capacitación al personal de la TPF Plaza San Miguel



Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 17: Capacitación al personal de la TPF Plaza San Miguel



Fuente: Elaboración Propia

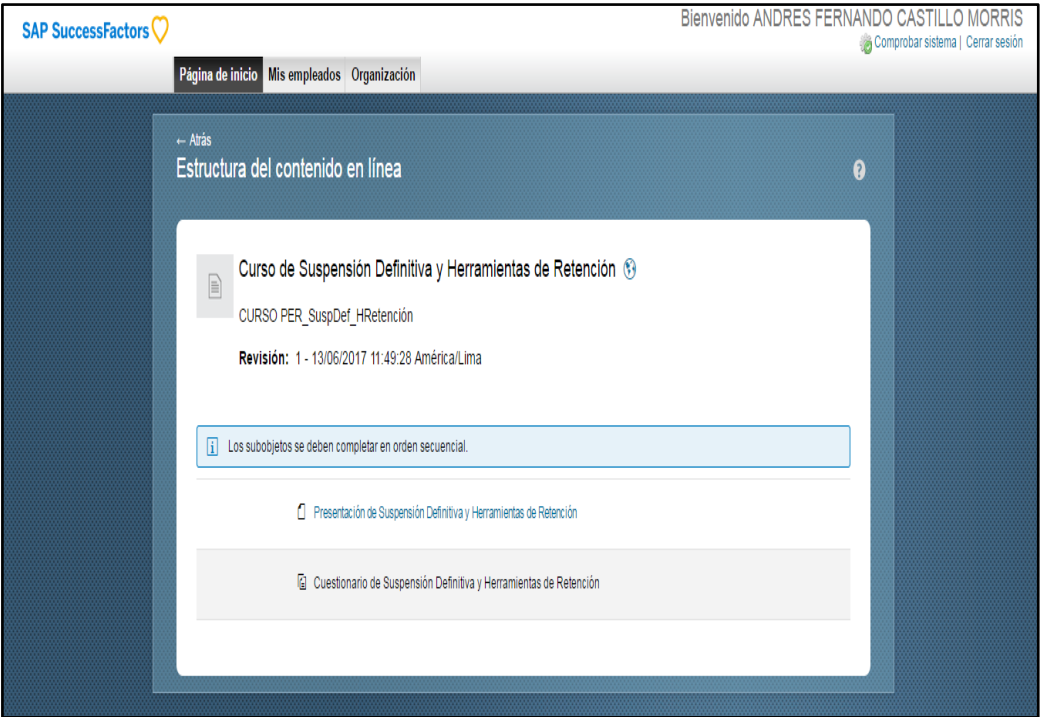
Figura N° 18: Cronograma de Horarios de Gestión TPF Plaza San Miguel

															11	10am a 10pm		
															7	10am a 6pm		
ARANIBAR	CHIRINOS	HUERTAS	ANAMPA	VILLANUEVA	SEVILLANO	PINILLOS	GRIEVE	QUISPE	GARAY	BALTARAZ	YACTAYO	VALDIVIA	TIRADO	apertura	mañana	relevo	tarde	cierre
8	DESCANSO	11	11	DESCANSO	11	8	8	11	8	11	11	DESCANSO	11	10	1		4	14
DESCANSO	11	8	DESCANSO	8	DESCANSO	7	11	11	11	11	8	11	DESCANSO	9	1		4	13
11	11	DESCANSO	8	7	7	11	DESCANSO	DESCANSO	7	DESCANSO	DESCANSO	11	8	9	0		5	14
DESCANSO	8	11	7	11	DESCANSO	DESCANSO	11	11	11	8	11	DESCANSO	7	8	1		5	13
11	DESCANSO	7	11	DESCANSO	11	11	DESCANSO	DESCANSO	11	DESCANSO	11	11	11	9	1		4	13
11	11	DESCANSO	DESCANSO	11	11	11	7	DESCANSO	7	DESCANSO	8	11	11	10	2	2	2	14
7	7	11	11	11	11	DESCANSO	7	11	DESCANSO	11	7	7	DESCANSO	8	2	2	6	14
GRIEVE	PINILLOS	VASQUEZ	ZEVALLOS	GONZALES	BOCANEGRA	BALTARAZ	VALDIVIA	SEVILLANO	YACTAYO	TIRADO	ANAMPA	GARAY	VILLANUEVA	apertura	mañana	relevo	tarde	cierre
DESCANSO	11	11	DESCANSO	11	8	8	11	8	11	11	DESCANSO	11	DESCANSO	10	0	2	2	14
11	8	DESCANSO	8	DESCANSO	7	11	11	11	11	8	11	DESCANSO	VACACIONES	9	1	2	2	13
11	DESCANSO	8	7	7	11	DESCANSO	DESCANSO	7	DESCANSO	DESCANSO	11	8	VACACIONES	9	0	2	3	14
8	11	7	11	DESCANSO	DESCANSO	11	11	11	8	11	DESCANSO	7	VACACIONES	8	1	2	3	13
DESCANSO	DESCANSO	11	DESCANSO	11	11	11	DESCANSO	DESCANSO	7	11	11	11	VACACIONES	9	1	2	2	13
11	7	DESCANSO	11	8	11	DESCANSO	7	11	DESCANSO	DESCANSO	8	11	VACACIONES	8	2	3	2	14
7	11	11	11	11	DESCANSO	8	8	DESCANSO	11	7	7	DESCANSO	VACACIONES	8	2	2	3	14
																1pm		9pm

Fuente: Elaboración Propia

Se diseñaron nuevos turnos para abarcar mayor las atenciones y reducir nuestros tiempos de espera, para ello se elaboró un nuevo cronograma de Horarios, el cual se actualiza cada viernes y se comparte en un Drive.

Figura N° 19: Exámenes Virtuales Especializados en el Succes Factors



Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 20: Formato de Auditoria y Feedback- Post venta

Ficha de Auditoria y FeedBack					
Asesor:		Miguel Cachay	Auditor:		Brian Isuiza
Tienda:		TPF Plaza San Miguel	Fecha:		26-abr
Módulo:		Post Venta - LECTURA DE RECIBO + MIGRACION DE POST A PRE	SN:		NetCall
Evaluación General			Cumple	No Cumple	No Aplica
Post Venta	1	Cumple Protocolo de atención	X		
	2	Solicita DNI, CE, PASS del cliente	X		
	3	Utiliza la Web Blindaje al inicio de su gestión		X	
	4	Realiza de manera correcta el levantamiento de necesidades	X		
	5	Tiene conocimiento del proceso solicitado por el cliente ()	X		
	6	Realiza Verificación Biométrica			X
	7	Conoce los requisitos para realizar el pedido del cliente	X		
	8	Se apoya de Mi Corcho para revisar el proceso, en caso lo amerite			X
	9	Conoce el Anexo a utilizar en gestión	X		
	10	Orienta al cliente sobre el llenado del anexo	X		
	11	Realiza el correcto llenado del Anexo ()	X		
	12	Informa los costos incurridos en el proceso	X		
	13	Ofrece alternativas al cliente, de acuerdo al proceso atendido	X		
	14	Explica al cliente los plazos de acuerdo a cada proceso	X		
	15	Informa del prorrateo si amerita el proceso			X
	16	Ofrece Prestamo de equipo, si corresponde			X
	17	Realiza de manera correcta el registro en el Portal	X		
	18	Utiliza plantilla para realizar el registro en el Portal	X		
	19	¿Si tenía otra consulta - "¿ALGUNA CONSULTA ADICIONAL EN QUE LO	X		
	20	Explica del EPA	X		
	21	Se despide de manera correcta	X		

Observaciones:

Asesora orienta al cliente los beneficios que perdería si pasa a prepago la línea, cliente se iba de viaje le recomienda suspensión temporal e indica los beneficios crediticios que tendrá si mantiene su línea postpago, debe hacer uso de la web de blindaje en 1ra instancia de su atención, aplica protocolos de atención, se le recomienda que realice más preguntas de sondeo para plantear nuevas alternativas de mejora

Fortalezas:

Buen manejo de cliente
Explica correctamente el EPA
Conoce los procesos
Busca soporte ante cualquier duda.

Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 21: Formato de Auditoria y Feedback- Venta

Ficha de Auditoria y Feedback					
Asesor:		MARLON RIVERA	Auditor:		Brian Isuiza
Tienda:		TPF PLAZA SAN MIGUEL	Fecha:		15-abr
Módulo:		Ventas - PORTABILIDAD	SN:		NetCall
Evaluación General			Cumple	No Cumple	No Aplica
Venta	1	Cumple Protocolo de atención	X		
	2	Solicita DNI, CE, PASS del cliente	X		
	3	Realiza de manera correcta el levantamiento de necesidades	X		
	4	Ofrece los productos de acuerdo a la necesidad del cliente	X		
	5	Conoce ruta (Mi corcho) precios de equipos, promociones, etc.			X
	6	Aplica adecuadamente la Validación Biométrica			X
	7	Aplica proceso de Normalización de Direcciones			X
	8	Utiliza los Anexos de Venta adecuadamente			X
	9	Completa de manera correcta los Anexos de Venta			X
	10	Firma y escaneo de documentos en el incidente			X
	11	Realizan la entrega y firma de la Guía de Remisión al cliente			X
	12	Explica al cliente el prorrateo de la línea			X
	13	Informa sobre el uso y/o aplicaciones del Equipo			X
	14	Aplica Tipificación de consulta	X		
	15	Pregunta si desea otra consulta el cliente	X		
	16	Explica del EPA	X		
	17	Se despide de manera correcta	X		

Observaciones:


Asesor, valida información del cliente, este presentaba deuda de 30.86, motivo por el cual no podía realizar la portabilidad, no era deuda castigo, facilita flujo a seguir, facilita información de precio de equipos, debe usar web de blindaje para validar algún ofrecimiento adicional el cual puede favorecer al cliente una vez cancelada la deuda.

Fortalezas:

Realiza filtros de descarte en sistema,
Informa evaluación EPA
Evalúa como DNI y RUC para validar resultados de EC

Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 22: Coordinaciones para Reuniones / Consolidación de Actividades


 lunes 24/04/2017 05:56 p.m.
 Tahua, Kreusa <kreusa.tahua@entel.pe>
 Consolidación Actividades - Cronograma Mayo TPF

Necesario
☐ amatos; ☐ Bernard, J [Externo]; ☐ Leslie Huamán; ☐ Carlos Tafur; ☐ Brian Isuiza; ☐ Raquel García; ☐ Ignacio Cerda; ☐ Fredy Cancino (fcancino@safemobile.com.pe); ☐ Cajo, E[Externo]; ☐ Jose Ganoza; ☐ S Velasquez; ☐ Paul Guillen; ☐ m.rotter@progestionperu.com; ☐ Descalzo, Christian [Externo]; ☐ Marcela Perez; ☐ Ruiz Briones, Edwar [HECEB]; ☐ Piza, Luis Antonio [TRIPLE P]; ☐ Coronado, Manuel; ☐ Bautista, Manuel; ☐ Goicochea, Fiorella; ☐ Villarín, Mariella; ☐ Rosell, Carla (rosell@increxa.com)

Cuándo: martes, 25 de abril de 2017 04:00 p.m.-05:30 p.m. Ubicación: CO San Borja, piso 3, Sala de Reuniones 02

Señores se está enviando la invitación para el consolidar las actividades de cara a Mayo. Su apoyo para asistir con las necesidades de capacitación masivas e individuales para TPF (Lima y Regiones).

Lugar: CO San Borja, piso 3, Sala de Reuniones 02
 Fecha: Martes 25/04
 Hora: 04:00pm – 05:00pm (Lima)
 Hora: 05:00pm – 05:30pm (Regiones)

Slds,
 Kreusa Tahua, Coordinador de Formación – Canales Controlados
 Operaciones Clientes Personas - Entel
 República de Colombia 791, piso 15, San Isidro
 Tel. 611 1111 anexo 1237
 Cel. 981188880
kreusa.tahua@entel.pe

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 10: Ficha de Evaluación de la Gestión

FICHA DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN							
Asesor: _____							
Evaluador: _____							
	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°
1 Saludo: "Buenos días, bienvenido a Entel.... ¿en qué le puedo ayudar?"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Atención al Cliente: Solicitud / Pedido (Resolución 100%)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Fidelización							
a. Blindaje - Web Blindaje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Lineas Adicionales - Evaluación Crediticia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. APP Entel: Registro /Volante en Tienda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Recibo Electrónico - Afiliación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Cierre							
a. Incidente: Entregar al cliente (Pedidos, Ordenes SSTT y Reclamos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. EPA: "Estará recibiendo una llamada o una encuesta vía mail a fin de evaluar esta atención"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Despedida: "... Gracias por su visita"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 11: Ficha de Protocolo-Guía de gestión del Supervisor

PROTOCOLO - GUIA DE SUPERVISOR - TIENDAS								
Tienda: _____								
Semana: _____								
Gestión (Diario)		Lu	Ma	Mie	Jue	Vie	Sa	Do
1	Briefing (Comunicaciones Claves)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Checklist de Apertura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Checklist de Atención	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	KPI's del día	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auditoria (Diario)		Lu	Ma	Mie	Jue	Vie	Sa	Do
1	Revisión de Carpetas de venta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Control del uso del Biométrico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	CDM generados a Clientes y Personal de tienda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Órdenes Simultáneas (<i>Ventas y CDM</i>)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Control de Órdenes abiertas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Entrega de GR firmadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Cumplimiento de Procedimiento (<i>Ventas, CDM y Servicio Técnico</i>)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Control de Ajustes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Libro de Reclamaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lineamientos a Cumplir								
1	Robot	<input type="checkbox"/>						
2	Ranking (1/3 inferior y percepción) - Visibilidad	<input type="checkbox"/>						
3	Horarios en función a resultados	<input type="checkbox"/>						
4	Elearning	<input type="checkbox"/>						
5	Ficha de delegación de funciones	<input type="checkbox"/>						
6	Reunión con RUC	<input type="checkbox"/>						
7	Comisiones / Blanks	<input type="checkbox"/>						
8	GPTW (Ficha Clima Laboral)	<input type="checkbox"/>						
9	Matriz de Excelencia	<input type="checkbox"/>						

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 12: Ficha de Protocolo-Guía de gestión del Asesor de Bienvenida

PROTOCOLO - GUIA DE ASESOR DE BV	
Perfil y Funciones	
1	AB - Referente / Lider / Empático / Enérgico
2	Puesto cubierto 100%
3	Responsable: filtro / derivación optima / consultas simples
Protocolo de Atención	
1	Saludo
2	# Celular
3	Titularidad - Confirmar
4	Auto Atención o derivación a modulo
5	DNI - viabilidad de la transacción
6	Tiempos de Espera - mencionar

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 13: Ficha de Protocolo-Guía de Gestión del Coordinador de Piso

PROTOCOLO - GUIA DE COORDINADOR DE PISO								
Tienda: _____								
Fecha: _____								
Lineamientos (Asegurar que se cumplan)		Lu	Ma	Mie	Jue	Vie	Sa	Do
1	Mensajes Semanales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Checklist de Atención	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Robot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Canales de Auto Atención - Fomentar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Control - Auditoria		Lu	Ma	Mie	Jue	Vie	Sa	Do
1	Libro de Reclamaciones (100% Respuesta en el plazo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Escaneo en línea - Aleatorio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Control de Ajustes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Guía de Remisión firmadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Revisión de Carpetas Venta - Aleatorio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Control de Órdenes Abiertas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Funciones (Campo)								
1	Puestos Jerárquicos							
2	Bmatic: Perfiles / desbordes / suspensiones / uso de Tablet							
3	Equipos y Promociones - Direccionamiento							
4	Elearnings y Capacitaciones							

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 14: Ficha de Protocolo de Briefing

BRIEFING	
Temas	Frecuencia
1 Mensajes Semanales	Diario
2 Comunicaciones: Ofertas, Procesos y Extras	Diario
3 Alertas	Diario
4 Buenas practicas	Diario
5 KPI'S	
Ventas	Diario
Tiempos, Desconexiones Y Productividad	Lunes
Sim 0.10 y 5 SS / CDM	Martes
Desactivaciones (CS, Efec x Robo, Mis out, blindaje)	Miércoles
Ajustes	Jueves
EPA	Jueves
Ranking TP/Asesor (CCGI)	Según reporte

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 15: Check List de Apertura de Gestión

CHECKLIST DE APERTURA							
Tienda: _____							
Semana: _____							
Gestión	Lu	Ma	Mie	Jue	Vie	Sa	Do
1 AB y CP - 100%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 TFI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 WEB	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Laptop	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Live Demo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Cola Externa - Pago de Servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Volante APP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limpieza y Orden	Lu	Ma	Mie	Jue	Vie	Sa	Do
1 Imagen: Uniforme y Peinado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Escritorios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Papeles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Basureros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Vasos bidón	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Acrílicos no vacíos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Cables no colgantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Layout - Fluidez por la tienda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración Propia

2.7.4 Situación Mejorada

Finalmente se detallan las mejoras obtenidas durante la recopilación de datos durante el periodo Mayo - junio, obteniendo resultados favorables los cuales han sido tabulados según la información obtenida de los reportes de consolidación mensual y diario. (Ver Anexos)

Tabla N° 16: Comparativo del Antes y Después de la mejora

ANTES DE LA MEJORA	DESPUES DE LA MEJORA
<ul style="list-style-type: none"> • Dimensionado de tiempos de gestión, no estaban alineados con la rotación de clientes en escala horaria • Falta Protocolo de Bienvenida, Atención al cliente y explicación de encuestas de evaluación (IVR como Mail) • Se detectó falta de conocimiento a los procesos y procedimiento de Entel, determinando una mala percepción del cliente frente a la atención recibida por los asesores integrales • Reclamos constantes registrados en Libro de Reclamaciones y empresa operadora, sin un análisis que permita identificar la causa raíz. • Mala Atención en modulo por parte de asesores integrales. • Perfil de requerimiento y propuesta curricular no está alineado a lo solicitado por Entel • Desactivaciones de línea por uso del servicio, no se ejecutaban medidas de retención y fidelización al cliente. • Falta de Evaluaciones para clasificar el grado de conocimiento y constancia en cuanto a los procesos de Entel (Nivel Asesor y Supervisor) • Falta de seguimiento y auditorias de gestión. • No manejan fichas de control o herramientas que permitan evaluar el comportamiento de la gestión • No se tenían definidos procesos de Capacitación para el personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el dimensionado en base al histórico de atención según reporte BIMATIC, por tickets atendidos, abandonados y sobretiempo de espera. • Elaboración de Protocolo de Atención (Se Nice), asignación de un asesor de bienvenida para filtros previos en atención. • Se viene ejecutando un plan de capacitaciones para el empoderamiento de los asesores, basado a lineamiento comerciales y procesos. • Taller de Análisis de reclamos según atributos en Satisfacción General, para la aplicación de retenciones y solución Anticipada. • Contratación de entidad externa para el desarrollo de curso especialistas en Habilidades Blandas y Coaching, direccionado a asesores especialistas y Supervisores de tienda. • Reuniones con Supervisores para levantar alertas del personal nuevo, y según ello el despliegue de las necesidades con RRHH • Talleres de Levantamiento de Necesidades, negociación y retención para una mejor atención al cliente. (Entel rediseño nuevas herramientas de retención para los clientes DNI como RUC) • Elaboración de cursos virtuales (Elearning) en periodos semanales, los resultados son analizados para un mejor enfoque de las capacitaciones.

Variable Independiente: PDCA

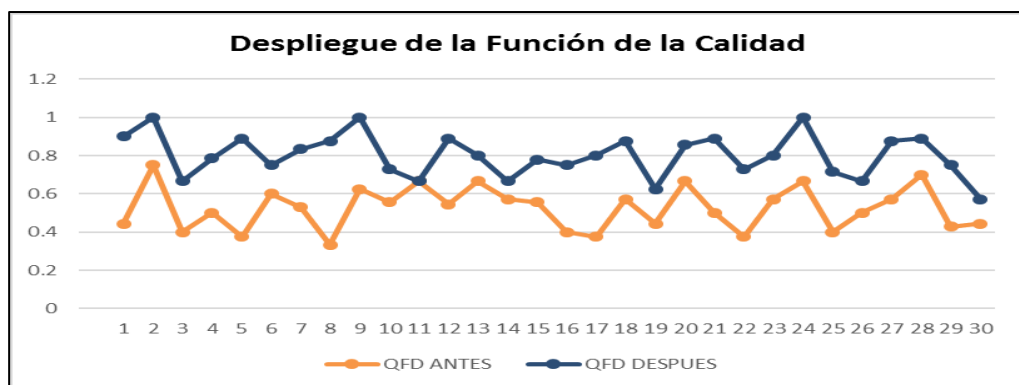
Dimensión 1: QFD (Despliegue de la Función de Calidad)

Tabla N° 17: Comparativo de la QDF Antes y Después

DIA	QFD ANTES	QFD DESPUES
1	0.44	0.90
2	0.75	1.00
3	0.40	0.67
4	0.50	0.79
5	0.38	0.89
6	0.60	0.75
7	0.53	0.83
8	0.33	0.88
9	0.63	1.00
10	0.56	0.73
11	0.67	0.67
12	0.55	0.89
13	0.67	0.80
14	0.57	0.67
15	0.56	0.78
16	0.40	0.75
17	0.38	0.80
18	0.57	0.88
19	0.44	0.63
20	0.67	0.86
21	0.50	0.89
22	0.38	0.73
23	0.57	0.80
24	0.67	1.00
25	0.40	0.71
26	0.50	0.67
27	0.57	0.88
28	0.70	0.89
29	0.43	0.75
30	0.44	0.57
PROMEDIO	52%	80%

Se observa en la Tabla el comparativo del despliegue de la función de la calidad, antes 52% y después 80% obteniendo un 28% de incremento en este indicador.

Figura N° 23: Despliegue de la función de la calidad



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico de líneas se puede observar la mejora del después Vs antes el del Despliegue de la función de la calidad, utilizando la herramienta del PDCA, lo cual queda demostrado en el gráfico.

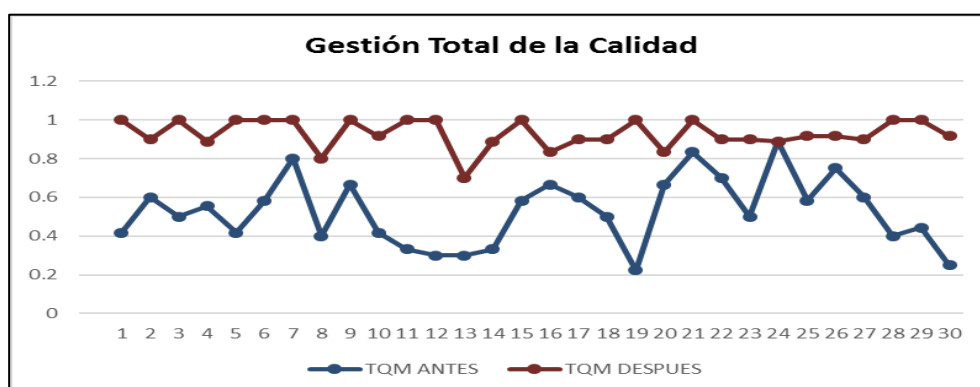
Dimensión 2: TQM (Gestión Total de la Calidad)

Tabla N° 18: Comparativo de la TQM Antes y Después

DIA	TQM ANTES	TQM DESPUES
1	0.42	1.00
2	0.60	0.90
3	0.50	1.00
4	0.56	0.89
5	0.42	1.00
6	0.58	1.00
7	0.80	1.00
8	0.40	0.80
9	0.67	1.00
10	0.42	0.92
11	0.33	1.00
12	0.30	1.00
13	0.30	0.70
14	0.33	0.89
15	0.58	1.00
16	0.67	0.83
17	0.60	0.90
18	0.50	0.90
19	0.22	1.00
20	0.67	0.83
21	0.83	1.00
22	0.70	0.90
23	0.50	0.90
24	0.89	0.89
25	0.58	0.92
26	0.75	0.92
27	0.60	0.90
28	0.40	1.00
29	0.44	1.00
30	0.25	0.92
PROMEDIO	53%	93%

Se observa en la Tabla el comparativo de la Gestión Total de la Calidad, antes 53% y después 93% obteniendo un 43% de incremento en este indicador.

Figura N° 24: Gestión Total de la Calidad



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico de líneas se puede observar la mejora del después Vs el antes de la gestión Total de la calidad, utilizando la herramienta del PDCA, lo cual queda demostrado en el gráfico.

Variable Dependiente: Calidad

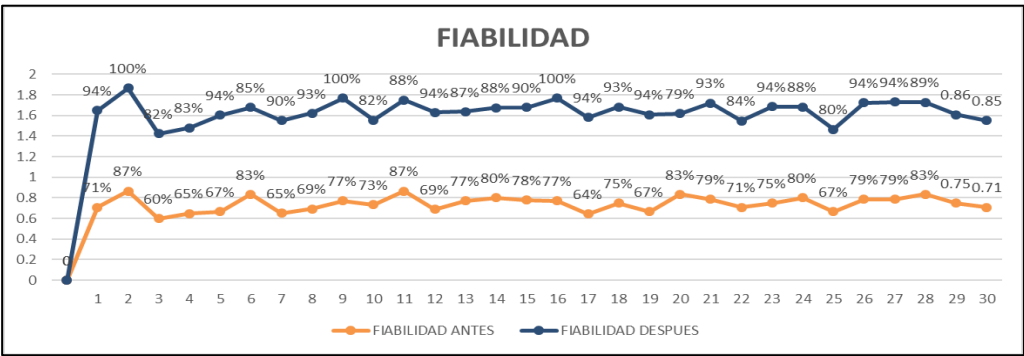
Dimensión 1: Fiabilidad

Tabla N° 19: Comparativo de Fiabilidad Antes y Después

DIA	FIABILIDAD ANTES	FIABILIDAD DESPUES
1	0.71	0.94
2	0.87	1.00
3	0.60	0.82
4	0.65	0.83
5	0.67	0.94
6	0.83	0.85
7	0.65	0.90
8	0.69	0.93
9	0.77	1.00
10	0.73	0.82
11	0.87	0.88
12	0.69	0.94
13	0.77	0.87
14	0.80	0.88
15	0.78	0.90
16	0.77	1.00
17	0.64	0.94
18	0.75	0.93
19	0.67	0.94
20	0.83	0.79
21	0.79	0.93
22	0.71	0.84
23	0.75	0.94
24	0.80	0.88
25	0.67	0.80
26	0.79	0.94
27	0.79	0.94
28	0.83	0.89
29	0.75	0.86
30	0.71	0.85
PROMEDIO	74%	90%

Se observa en la Tabla el comparativo de la Fiabilidad, antes 74% y después 90% obteniendo un 16% de incremento en la fiabilidad de los servicios.

Figura N° 25: Fiabilidad



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico de líneas se puede observar la mejora del después Vs el antes de la Fiabilidad, utilizando la herramienta de la calidad se obtuvo una mejora lo cual queda demostrado en el gráfico con los cambios.

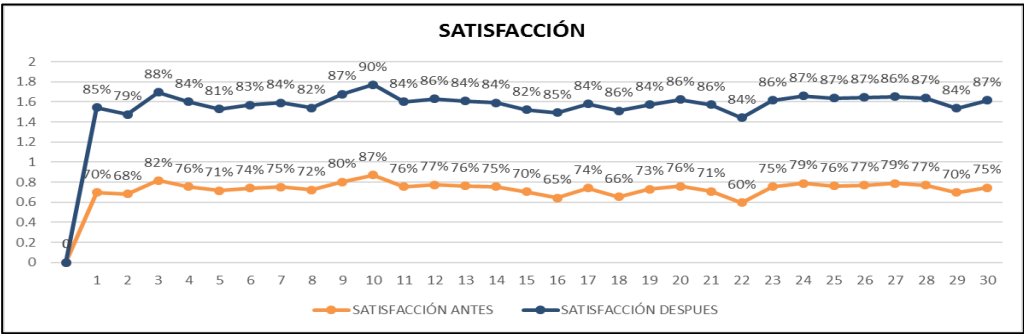
Dimensión 1: Fiabilidad

Tabla N° 20: Comparativo de Satisfacción Antes y Después

DIA	SATISFACCIÓN ANTES	SATISFACCIÓN DESPUES
1	70%	85%
2	68%	79%
3	82%	88%
4	76%	84%
5	71%	81%
6	74%	83%
7	75%	84%
8	72%	82%
9	80%	87%
10	87%	90%
11	76%	84%
12	77%	86%
13	76%	84%
14	75%	84%
15	70%	82%
16	65%	85%
17	74%	84%
18	66%	86%
19	73%	84%
20	76%	86%
21	71%	86%
22	60%	84%
23	75%	86%
24	79%	87%
25	76%	87%
26	77%	87%
27	79%	86%
28	77%	87%
29	70%	84%
30	75%	87%
PROMEDIO	74%	85%

Se observa en la Tabla el comparativo de la Satisfacción, antes 74% y después 85% obteniendo un 11% de incremento en la satisfacción del cliente

Figura N° 26: Satisfacción



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico de líneas se puede observar la mejora del después Vs el antes de la Satisfacción, utilizando la herramienta de la calidad se obtuvo una mejora lo cual queda demostrado en el gráfico con los cambios,

Estimación Calidad Mejorada

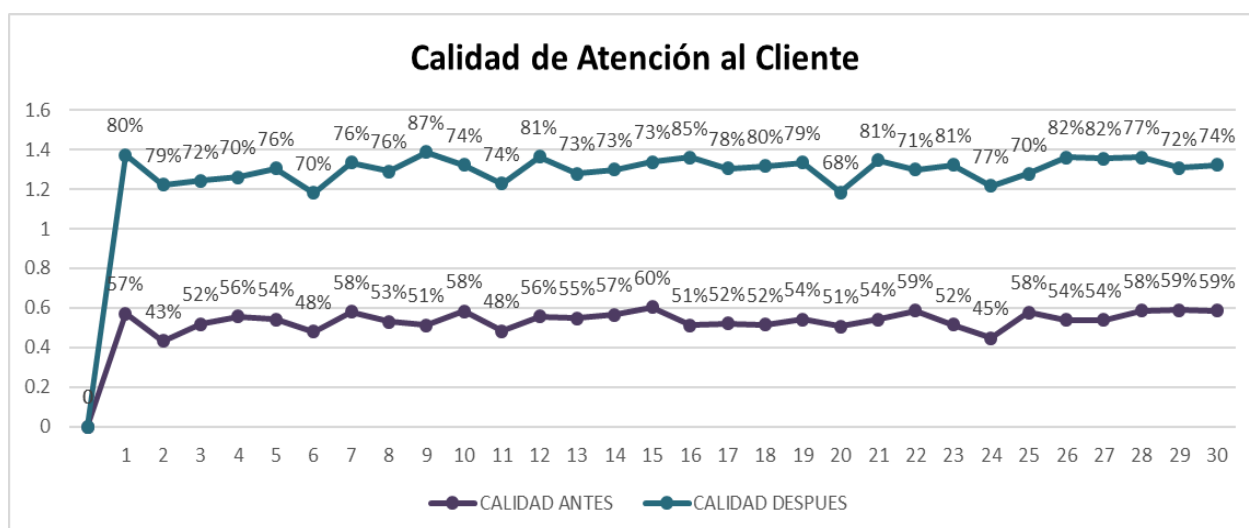
Tabla N° 21: Comparativo de Calidad Antes y Después

CALIDAD		
DATOS	ANTES	DESPUES
FIABILIDAD	0.74	0.90
SATISFACCIÓN	0.74	0.85
CALIDAD	55%	77%

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla se realiza una comparación de la Calidad, fiabilidad y satisfacción, facilitando los resultados del antes y el después.

Figura N° 27: Satisfacción



Fuente: Elaboración Propia

En la figura de gráfico de líneas se puede observar la mejora del después Vs el antes de la Calidad de Atención al cliente, quedando demostrado en el grafico que gracias a la herramienta del PDCA se mejoró la Calidad.

2.8. Análisis Económico Financiero

El análisis financiero para la implementación de la mejora nos indica si disponemos del capital en efectivo o de crédito de financiamiento para invertir en el desarrollo del proyecto, por lo cual debe probarse que sus beneficios son superiores a sus costos del proyecto, tales ingresos y costos únicamente del proyecto.

Tabla N° 22: Costo – Presupuesto del Proyecto

Recursos	Costo x Hra	Total Hrs x Mes	Meses	Total
Capacitaciones - Auditorías Internas	23.8	96	3	S/. 6,854.40
Talleres Externs	83.33	12	3	S/. 2,999.88
Sistema de Evaluaciones Virtuales Interno	NA	NA	3	S/. 1,499.00
TOTAL				S/. 11,353.28

Fuente: Elaboración Propia

Para mayor definición del presupuesto, las capacitaciones Internas están dentro del costo regular del personal de capacitación, las capacitaciones externas es un presupuesto adicional ya que la contrata es con entidades independientes, para el desarrollo de talleres relacionados a Motivación, Liderazgo, Coaching y Emporwement, tanto en los asesores como supervisores de las TPF.

Para mayor definición del extorno por reversiones, Netcall estaría incrementando su Facturación ya que no se le estaría descontando poco más del 50% del importe regular por reversiones.

III.RESULTADOS

3.1. Análisis Descriptivo

Se especificarán los primeros resultados obtenidos al aplicar el método PDCA en la empresa Netcall Perú S.A.C.

3.1.1. PDCA

Tabla N° 23: Dimensión 1 - QFD (Despliegue de la gestión de Calidad)

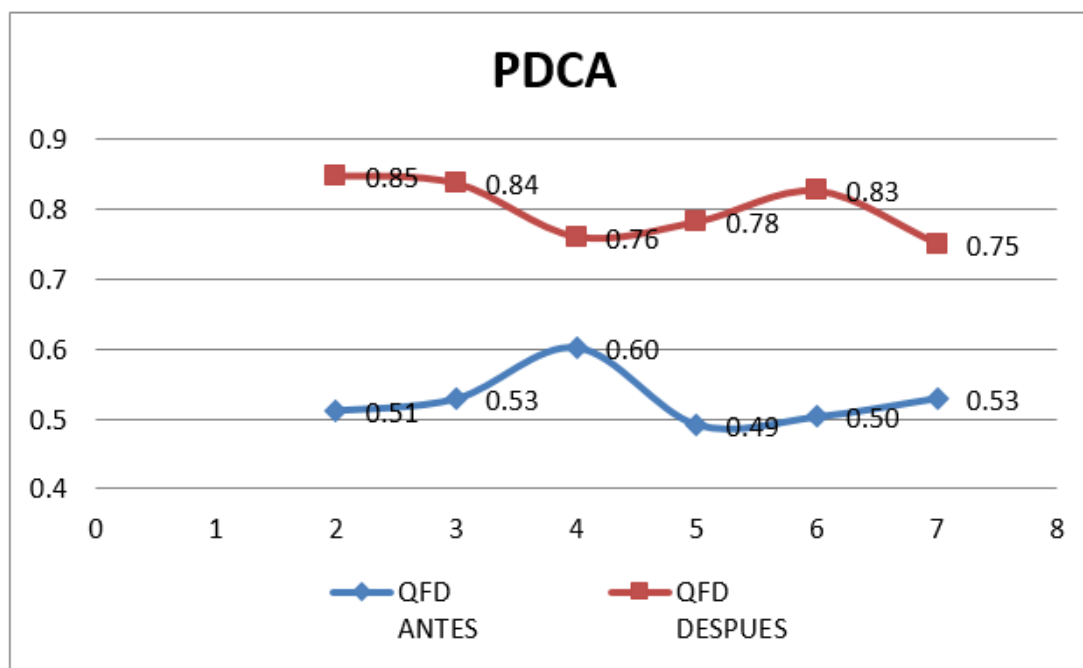
SEMANAS	QFD ANTES	QFD DESPUES	SEMANAS
02 AL 06 DE ENERO	0.51	0.85	01 AL 05 DE MAYO
09 AL 13 DE ENERO	0.53	0.84	08 AL 12 DE MAYO
16 AL 20 DE ENERO	0.60	0.76	15 AL 19 DE MAYO
23 AL 27 DE ENERO	0.49	0.78	22 AL 26 DE MAYO
30/01 AL 03 DE FEBRERO	0.50	0.83	29/05 AL 02 DE JUNIO
06 AL 10 DE FEBRERO	0.53	0.75	05 AL 09 DE JUNIO
%	0.53	0.80	%

Fuente: Elaboración Propia

EL despliegue de la gestión de la calidad (QFD) dentro de los procesos de Entel se ha logrado obtener un 80%, ya que gracias a la información que se levantó en base a la voz del cliente, en la cual nos hacían llegar sus diversas disconformidades, entre ellas la más resaltantes el servicio en sí, de tal manera que gracias a la herramientas de Retención diseñas para la fidelización de los mismos con los servicios contratados, pueda asegurarnos su permanecía en el tiempo, en un inicio el QDF nos encontrábamos en un 53% mejorando durante el mes de mayo y junio en 27 puntos porcentuales.

A continuación, se detalla en el gráfico de línea, los cambios obtenidos del antes y el después.

Figura N° 28: Grafico de línea (Despliegue de la gestión de calidad) en Retenciones por Suspensiones Definitivas



Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 24: Dimensión 2- TQM (Gestión Total de la Calidad)

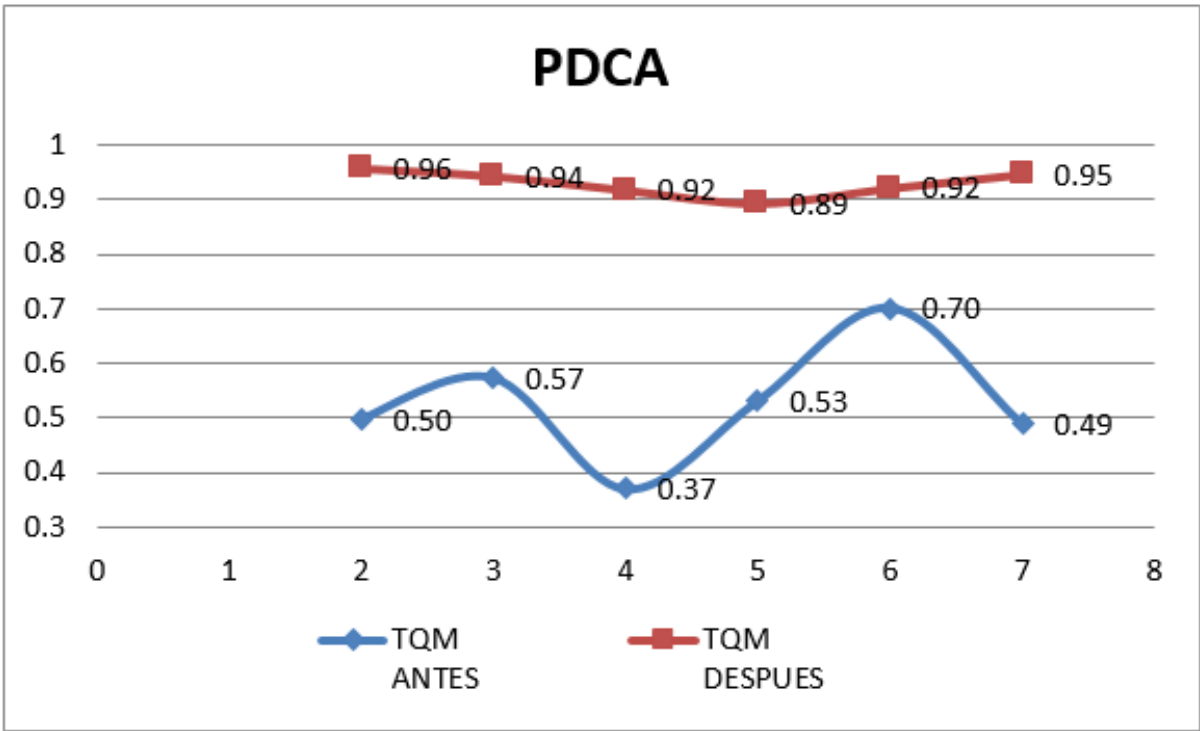
SEMANAS	TQM ANTES	TQM DESPUES	SEMANAS
02 AL 06 DE ENERO	0.50	0.96	01 AL 05 DE MAYO
09 AL 13 DE ENERO	0.57	0.94	08 AL 12 DE MAYO
16 AL 20 DE ENERO	0.37	0.92	15 AL 19 DE MAYO
23 AL 27 DE ENERO	0.53	0.89	22 AL 26 DE MAYO
30/01 AL 03 DE FEBRERO	0.70	0.92	29/05 AL 02 DE JUNIO
06 AL 10 DE FEBRERO	0.49	0.95	05 AL 09 DE JUNIO
%	0.53	0.93	%

Fuente: Elaboración Propia

La gestión de la calidad (TQM) dentro de los procesos de Entel se ha logrado obtener un 93%, ya que, gracias al plan de trabajo realizado, tanto de capacitaciones y auditorías a todo el personal en diversas atenciones, se ha podido mejorar mucho en tiempos de atención e información facilitada al cliente, de esta manera se estuvo en contante seguimiento para poder revertir el indicador que teníamos antes de poner en práctica este proyecto que era de 53% mejorando durante los meses mayo y junio en 40 puntos porcentuales.

A continuación, se detalla en el gráfico de línea, los cambios obtenidos del antes y el después.

Figura N° 29: Gráfico de línea de TQM (Gestión Total de la Calidad) en Auditorías y Capacitaciones



Fuente: Elaboración Propia

3.1.2. Calidad

Tabla N° 25: Dimensión 1 - Fiabilidad

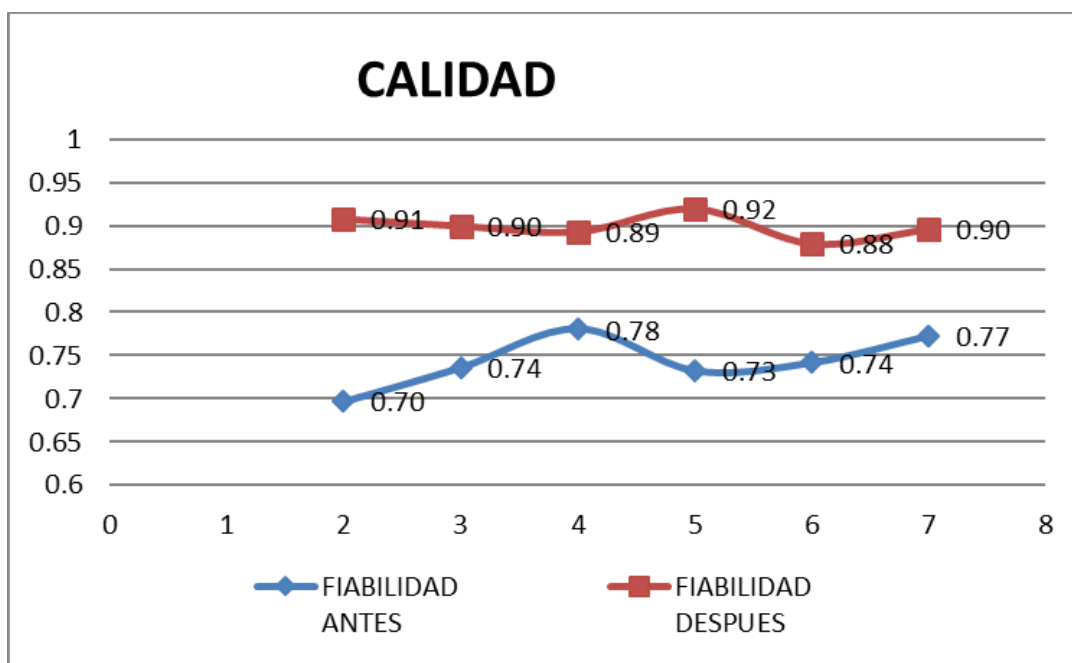
SEMANAS	FIABILIDAD ANTES	FIABILIDAD DESPUES	SEMANAS
02 AL 06 DE ENERO	0.70	0.91	01 AL 05 DE MAYO
09 AL 13 DE ENERO	0.74	0.90	08 AL 12 DE MAYO
16 AL 20 DE ENERO	0.78	0.89	15 AL 19 DE MAYO
23 AL 27 DE ENERO	0.73	0.92	22 AL 26 DE MAYO
30/01 AL 03 DE FEBRERO	0.74	0.88	29/05 AL 02 DE JUNIO
06 AL 10 DE FEBRERO	0.77	0.90	05 AL 09 DE JUNIO
%	0.74	0.90	%

Fuente: Elaboración Propia

La Fiabilidad dentro de los servicios de Entel, se ha logrado obtener un 90% durante Mayo y Junio, gracias al trabajo realizado para revertir los números de suspensiones definitivas y migraciones a prepago, rediseñando los procesos y estableciendo herramientas que permitan al cliente optar por mantener en el tiempo los servicios de Entel, facilitando mayores alternativas y beneficios que busca el cliente logrando así poder retenerlos, mejorando en 16 puntos porcentuales los resultados de los meses Enero y Febrero (74%)

A continuación, se detalla en el gráfico de línea, los cambios obtenidos del antes y el después.

Figura N° 30: Gráfico de línea de Fiabilidad



Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 26: Dimensión 2 - Satisfacción

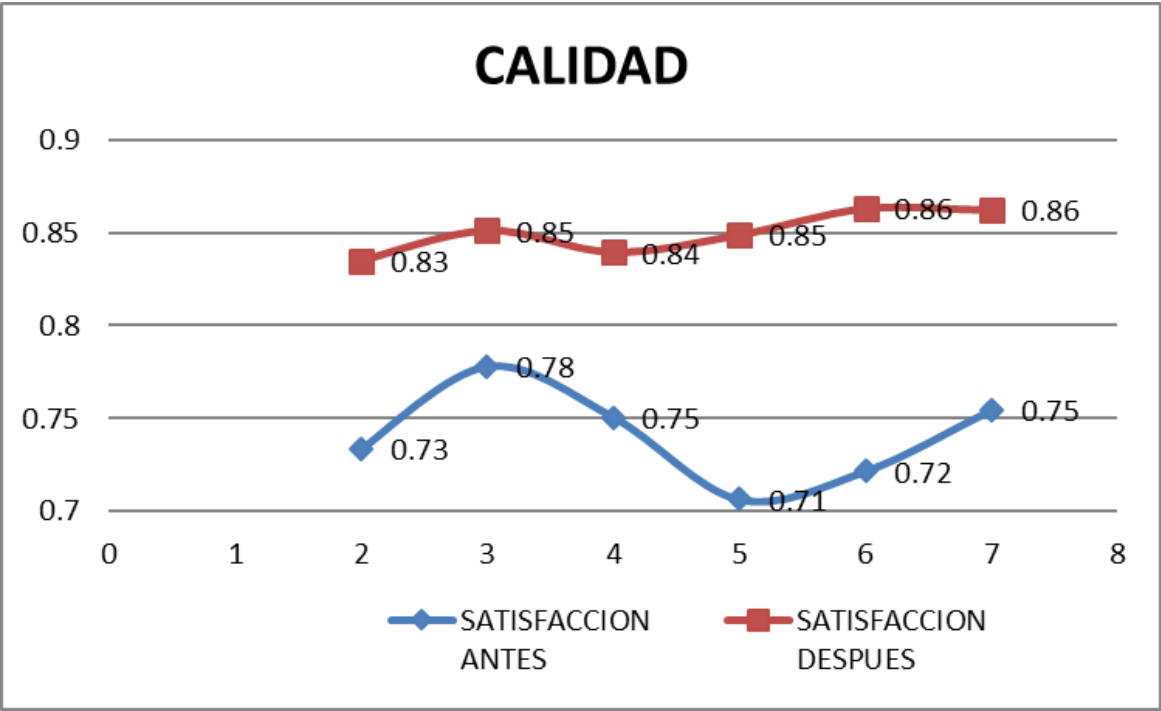
SEMANAS	SATISFACCIÓN ANTES	SATISFACCIÓN DESPUES	SEMANAS
02 AL 06 DE ENERO	0.73	0.83	01 AL 05 DE MAYO
09 AL 13 DE ENERO	0.78	0.85	08 AL 12 DE MAYO
16 AL 20 DE ENERO	0.75	0.84	15 AL 19 DE MAYO
23 AL 27 DE ENERO	0.71	0.85	22 AL 26 DE MAYO
30/01 AL 03 DE FEBRERO	0.72	0.86	29/05 AL 02 DE JUNIO
06 AL 10 DE FEBRERO	0.75	0.86	05 AL 09 DE JUNIO
%	0.74	0.85	%

Fuente: Elaboración Propia

La Satisfacción del cliente bajo la percepción del servicio de atención facilitado en tienda, se ha logrado obtener un 85% durante Mayo y Junio, gracias al trabajo constante y dedicación en cada uno de los asesores integrales, en los cuales se ha desarrollado un potencial único para el servicio de atención al cliente y venta, bajo un sistema de auditorías y capacitaciones personalizadas para una mejor entrega de información al cliente y con la mejor predisposición de facilitar soluciones y atender necesidades, mejorando en 11 puntos porcentuales de lo obtenido en el periodo de Enero y Febrero (74%)

A continuación, se detalla en el gráfico de línea, los cambios obtenidos del antes y el después.

Figura N° 31: Gráfico de línea de la Satisfacción



Fuente: Elaboración Propia

3.2. Análisis Inferencia

Prueba de normalidad

Para efectos de llevar adelante la contratación de la hipótesis general, primero debemos determinar el comportamiento de la serie, verificar si provienen de una distribución normal o no, para tal efecto y dado que es una muestra pequeña menor o igual a ≤ 30 datos, procederemos con el estadígrafo de Shapiro Wilk.

Variable: Calidad

Ho: La Calidad antes y después de la aplicación del PDCA sigue una distribución normal.

Ha: La Calidad antes y después de la aplicación del PDCA no sigue una distribución normal.

Regla de decisión:

Si $p \leq 5 \%$ se rechaza Ho

Si $p > 5 \%$ se acepta Ho

Tabla N° 27: Prueba de Normalidad de la variable Calidad antes y después de la aplicación del PDCA.

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
VD CALIDAD ANTES	.921	30	.029
VD CALIDAD DESPUES	.972	30	.591

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors.

En la tabla 27 podemos ver que la significancia de la calidad antes es menor a 0.05 rechazando la hipótesis nula, concluyendo que los datos siguen una distribución diferente a la normal.

Asimismo, para la variable calidad después, la significancia es mayor de 0.05, por consiguiente, se rechaza la hipótesis alterna, concluyendo que los datos siguen una distribución normal.

Prueba de Hipótesis

Al ser los datos de la calidad provenientes de una distribución diferente a la normal, el estadístico de prueba que se utilizó para la comparación de medias fue Wilcoxon.

Variable Calidad

Ho: La aplicación del PDCA no mejora la calidad de Atención al Cliente en las tiendas propias franquiciadas de Entel en la empresa Netcall Perú S.A.C, Santa Anita, 2017

Ha: La aplicación del PDCA mejora la calidad de Atención al Cliente en las tiendas propias franquiciadas de Entel en la empresa Netcall Perú S.A.C, Santa Anita, 2017

Regla de decisión:

Si $p \leq 5\%$ se rechaza Ho

Si $p > 5\%$ se acepta Ho

Hipótesis Estadística

μ_a = Promedio de atenciones ejecutadas, antes de la aplicación del PDCA

μ_d = Promedio de atenciones ejecutadas, después de la aplicación de del PDCA

Ho: $\mu_a \leq \mu_d$

Ha: $\mu_a > \mu_d$

Tabla N° 28: Prueba de Wilcoxon para la variable Calidad antes y después.

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
VD CALIDAD ANTES	30	55.1333	6.48996	42.00	66.00
VD CALIDAD DESPUES	30	76.3667	4.80290	68.00	87.00

En la tabla 28, se puede verificar que el promedio en atenciones ejecutadas después de la aplicación del PDCA fue de 76,36 , es mayor que el promedio en atenciones ejecutadas antes de la aplicación del PDCA, la cual fue de un 55.13, queda demostrado que la aplicación del PDCA mejoró la media en 21.23.

Tabla N° 29: Determinación de la prueba de hipótesis para Calidad antes y después mediante el test de Wilcoxon

Estadísticos de prueba

	VD CALIDAD DESPUES - VD CALIDAD ANTES
Z	-4,784 ^b
Sig. asintótica (bilateral)	.000

a. Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo

b. Se basa en rangos negativos.

En la tabla 29: se puede verificar que la significancia o p valor hallado con Wilcoxon (sig=0.00) es menor que 0.05, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, aceptando la

hipótesis alterna, concluyendo que la aplicación del método PDCA mejora la Calidad de atención al cliente en las tiendas propias franquiciadas de Entel en la empresa Netcall Perú SAC, Santa Anita, 2017.

Contrastación de la primera hipótesis específica

Para efectos de llevar adelante la contratación de la hipótesis específica, primero debemos determinar el comportamiento de la serie, verificar si provienen de una distribución normal o no, para tal efecto y dado que es una muestra pequeña menor o igual a ≤ 30 datos, procederemos con el estadígrafo de Shapiro Wilk.

Dimensión: Fiabilidad

Ho: La Fiabilidad antes y después de la aplicación del PDCA no sigue una distribución normal.

Ha: La Fiabilidad antes y después de la aplicación del PDCA sigue una distribución normal

Regla de decisión:

Si $p \leq 5\%$ se rechaza Ho

Si $p > 5\%$ se acepta Ho

Tabla N° 30: Prueba de Normalidad de la dimensión Fiabilidad antes y después de la aplicación del PDCA

Pruebas de normalidad

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
D1-FIABILIDAD ANTES	.972	30	.601
D1-FIABILIDAD DESPUES	.946	30	.132

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Como se puede apreciar en la tabla 30, ambas significancias o p valor son mayores de 0.05, por consiguiente, para efectos de contrastar la hipótesis general se utilizará el estadígrafo de comparación de la T de Student

Prueba de Hipótesis

Al ser los datos de la Fiabilidad provenientes de una distribución normal, el estadístico de prueba que se utilizó para la comparación de medias fue T de Student.

Dimensión: Fiabilidad

Ho: La aplicación del método PDCA no mejora la fiabilidad de Atención al cliente en las tiendas propias franquiciadas de Entel en la empresa Netcall Perú S.A.C, Santa Anita, 2017.

Ha: La aplicación del método PDCA mejora la fiabilidad de Atención al cliente en en las tiendas propias franquiciadas de Entel en la empresa Netcall Perú S.A.C, Santa Anita, 2017.

Regla de decisión:

Si $p \leq 5\%$ se rechaza Ho

Si $p > 5\%$ se acepta Ho

Hipótesis Estadística

μ_a = El porcentaje de la fiabilidad, antes de la aplicación del PDCA

μ_d = El porcentaje de la fiabilidad, después de la aplicación del PDCA.

Ho: $\mu_a \geq \mu_d$

Ha: $\mu_a < \mu_d$

Tabla N° 31: Prueba de T de Student para la Fiabilidad antes y después

Estadísticas de muestras emparejadas

		Media	N	Desviación estándar	Media de error estándar
Par 1	D1-FIABILIDAD ANTES	74.4333	30	7.07440	1.29160
	D1-FIABILIDAD DESPUES	89.9000	30	5.80339	1.05955

En la tabla 31, se puede verificar que la media de la fiabilidad después de la aplicación del PDCA fue de promedio 89.9, es mayor que la media antes 74.4, por consiguiente, se observa un incremento significativo.

Tabla N° 32: Determinación del p valor para la fiabilidad antes y después mediante T de Student.

Prueba de muestras emparejadas

		Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación estándar	Media de error estándar	confianza de la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par 1	D1-FIABILIDAD ANTES D1-FIABILIDAD DESPUES	-15.46667	8.44346	1.54156	-18.61951	-12.31383	-10.033	29	.00

En la tabla 32: se puede verificar que la significancia hallada con T de Student es menor que 0.05, por lo tanto, se rechaza de la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador, que la aplicación del método PDCA mejora la fiabilidad de Atención al cliente de las tiendas propias franquiciadas de Entel en la empresa Netcall Perú S.A.C, Santa Anita, 2017.

Contrastación de la segunda hipótesis específica

Para efectos de llevar adelante la contratación de la hipótesis específica, primero debemos determinar el comportamiento de la serie, verificar si provienen de una distribución normal o no, para tal efecto y dado que es una muestra pequeña menor o igual a ≤ 30 datos, procederemos con el estadígrafo de Shapiro Wilk.

Dimensión: Satisfacción

Ho: La satisfacción antes y después de la aplicación del método PDCA no sigue una distribución normal.

Ha: la satisfacción antes y después de la aplicación del método PDCA sigue una distribución normal.

Regla de decisión:

Si $p \leq 5\%$ se rechaza Ho

Si $p > 5\%$ se acepta Ho

Tabla N° 33: Prueba de Normalidad de la dimensión cumplimiento de despacho de mercadería antes y después de la aplicación del JIT.

Pruebas de normalidad

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
D2-SATISFACCION ANTES	.965	30	.419
D2-SATISFACCION DESPUES	.951	30	.177

a. Corrección de significación de Lilliefors

Como se puede apreciar en la tabla 33, ambas significancias o P valor son mayores de 0.05 lo que las vuelve paramétricas, de tal manera, para efectos de la contrastar la hipótesis general se utilizara el estadígrafo de comparación de la T de Student.

Prueba de Hipótesis

Al ser los datos de la Satisfacción provenientes de una distribución normal, el estadístico de prueba que se utilizó para la comparación de medias fue T de Student.

Dimensión: satisfacción

Ho: La aplicación del método PDCA no mejora la satisfacción de atención al Cliente en las tiendas propias franquiciadas de Entel en la empresa Netcall Perú S.A.C, Santa Anita, 2017

Ha: La aplicación del método PDCA mejora la satisfacción de atención al Cliente en las tiendas propias franquiciadas de Entel en la empresa Netcall Perú S.A.C, Santa Anita, 2017

Regla de decisión:

Si $p \leq 5\%$ se rechaza Ho

Si $p > 5\%$ se acepta Ho

Hipótesis Estadística

μ_a = El porcentaje de satisfacción, antes de la aplicación del método PDCA

μ_d = El porcentaje de satisfacción, después de la aplicación del método PDCA

Ho: $\mu_a \geq \mu_d$

Ha: $\mu_a < \mu_d$

Tabla N° 34: Prueba de T de Student para la Satisfacción antes y después
Estadísticas de muestras emparejadas

		Media	N	Desviación estándar	Media de error estándar
Par 1	D2-SATISFACCION ANTES	74.0667	30	5.31058	.96958
	D2-SATISFACCION DESPUES	84.9667	30	2.25118	.41101

En la tabla 34, se puede verificar que la media de la Satisfacción después tiene un promedio de 84.9, la cual es mayor que la media de Satisfacción antes de 74.0, por consiguiente, se observa un incremento significativo.

Tabla N° 35: Determinación del p valor para la Satisfacción antes y después mediante T de Student.

Prueba de muestras emparejadas									
		Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación estándar	Media de error estándar	confianza de la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par 1	D2-SATISFACCION ANTES D2-SATISFACCION DESPUES	-10.90000	4.36562	.79705	-12.53015	-9.26985	-13.675	29	.000

En la tabla 35: se puede verificar que la significancia hallado con T de Student es menor que 0.05, por consiguiente, se rechaza de la hipótesis nula y acepta la hipótesis del investigador. La aplicación del método PDCA mejora la satisfacción de atención al Cliente en las tiendas propias franquiciadas de Entel en la empresa Netcall Perú S.A.C, Santa Anita, 2017

IV. DISCUSIÓN

La calidad de atención al cliente es una notoria necesidad que presentan las empresas de telecomunicaciones al momento de presentar sus servicios al cliente, día a día muchas compañías buscan la forma de mejorar, y renuevan estrategias para que la percepción del cliente sea otra, logrando así poder satisfacer sus necesidades y a su vez dependiente de sus servicios, de tal manera que este no quiera separarse de su compañía, es por ello que mediante la aplicación de este proyecto titulado “Mejora de la calidad de atención al cliente en las tiendas propias franquiciadas de Entel mediante la aplicación del método PDCA en la empresa NETCALL PERÚ S.A.C” ,guarda relación con nuestras teorías que fueron tratadas como referencia, ubicándolas dentro de nuestros trabajos previos, tomando los fragmentos de Efrain Garza (2008), Botero (2015) quienes tienen una apreciación muy marcada en cuanto a la importancia de la Calidad de Atención que facilitan las empresas de telecomunicaciones.

Mediante el análisis realizado para identificar la calidad actual de la atención que se facilitan en las tiendas de Entel, coincidimos con Garza donde nos indica que existe una discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la empresa, lo cual nos permite identificar qué es lo que realmente quieren los clientes, el servicio de Entel no se ha considerado un problema potencial ya que según Osiptel durante los años 2014 hasta la fecha Entel es líder en Portabilidad, pero la experiencia con el cliente es una debilidad de la empresa operadora, es en este punto que direccionamos este trabajo de investigación juntamente con su aplicación, obtuvimos resultados realmente favorables logrando mejorar e incrementar nuestro nivel de servicio, gracias a la estrategia del método PDCA, antes de, según nuestro diseño de medición, nuestra calidad promedio se encontraba en un 55%, hoy en día está a incrementado en 22 puntos porcentuales logrando obtener 76%, la aplicación de este método requiere de una medición cíclica para poder reevaluar y seguir mejorando, apuntando a nuevos objetivos como resultados, podemos afirmar que si se logra mejorar la calidad de atención mediante la aplicación del PDCA.

Mediante el análisis realizado a la fiabilidad de los clientes por los servicios de Entel coincidimos con Keith Denton y su libro “calidad en el servicio a los clientes”, menciona que la relación de cliente empresa ha tornado crítico, ya que cada vez los

clientes son más exigentes con los servicios que se pueden ofrecer es por ello que si las empresas de telecomunicaciones tomaran la iniciativa de buscar y atender las necesidades de los clientes con nuevos beneficios, determinaría el éxito de la compañía, logrando obtener cliente que confíen en el servicio y su permanencia con la empresa sea duradera, mediante la aplicación del PDCA para mejorar y lograr la fiabilidad de los clientes se identificó sus necesidades, de tal manera que se trabajó en aquellas que presentaban disconformidad por los clientes, ya sea por algún malestar en específico, que podría recaer en un mal servicio, mala atención, la parte económica no les es favorable para mantener un servicio, etc, se rediseñaron nuevas herramientas que permitan retener a nuestros clientes abarcando sus necesidades dentro de las facilidades proporcionadas por la empresa, es por ello que durante el análisis previo a la aplicación del PDCA nuestra fiabilidad promedio era de 74% mejorando en 16 puntos porcentuales obteniendo así un 90%, es por ello que podemos afirmar que se logra mejorar la fiabilidad de los clientes mediante la aplicación de este método.

Mediante el análisis realizado en la satisfacción del cliente tanto por el servicio y atención que estos reciben en tienda coincidimos con el diario Gestión en su título "Osiptel aprobó reglamento para mejorar la atención de usuarios en operadoras de telefonía" en el cual se señala los tiempos extensos que se genera para recibir una atención en cualquier punto de atención al cliente de las empresas operadoras, generando una insatisfacción, es por ello que el organismo supervisor determinó que se evaluara a todas las compañías para que puedan respetar los nuevos lineamientos los cuales se basan en atender al cliente en un tiempo promedio de 15 minutos, así también coincidimos con lo expuesto en el artículo "El Servicio al Cliente" de Botero, en el cual indica que las empresas de telecomunicaciones deben buscar alternativas diferentes para ser más competitivos, ello se logra teniendo un personal altamente capacitado y motivado, el cual genere la lealtad y satisfacción de los clientes, es por ello que mediante la aplicación del PDCA para mejorar y lograr la Satisfacción de los clientes se realizó mejoras en los horarios laborales del personal según análisis de atenciones recibidas por día, de esta manera poder reducir los tiempos de espera como de atención, ello no solo nos ayudaría a mejorar este punto, también se requiere de un plan de capacitaciones y autorías para fortalecer las habilidades y

conocimientos de los asesores, para que de esta forma puedan facilitar un atención diferencias la cual genere una percepción diferentes ante las atención recibida en tienda, esto incluye un mejor entendimiento de los expuesto a los clientes logrando así mejorar la Satisfacción nos solo en procesos y procedimiento si no como imagen corporativa, antes de la implementación del PDCA, en base a nuestros indicadores de medición, nuestra satisfacción promedio se encontraba en un 74% mejorando en 11 puntos porcentuales, obteniendo asi un 85%, es por ello que podemos afirmar que se logra mejorar la fiabilidad de los clientes mediante la aplicación de este método.

V. CONCLUSIÓN

Se concluye que la Calidad mejora mediante la aplicación del método PDCA, ya que antes de su aplicación se puede observar que la calidad promedio era del 55% y esta aumenta al 76%, demostrando que la calidad después de aplicar el método PDCA mejoro con un incremento de 21 puntos porcentuales, garantizándonos su efectividad para ser aplicada en otro grupo de población.

Se concluye que la Fiabilidad mejora mediante la aplicación del método PDCA, ya que antes de su aplicación se puede observar que la Fiabilidad promedio era del 74% y esta aumenta al 90%, demostrando que la Fiabilidad después de aplicar el método PDCA mejoro con un incremento de 16 puntos porcentuales, garantizándonos su efectividad para ser aplicada en otro grupo de población.

Se concluye que la Satisfacción mejora mediante la aplicación del método PDCA, ya que antes de su aplicación se puede observar que la Satisfacción promedio era del 74% y esta aumenta al 85%, demostrando que la Satisfacción después de aplicar el método PDCA mejoro con un incremento de 11 puntos porcentuales, garantizándonos su efectividad para ser aplicada en otro grupo de población.

VI. RECOMENDACIONES

Se recomienda teniendo en cuenta la mejora obtenida en la Calidad mediante la aplicación del método PDCA, esta vuelva a ser aplicada de forma permanente tanto para reevaluar los resultados obtenidos como aumentar en mayor porcentaje la calidad promedio, asimismo pueda ser implementado en una nueva población de estudio

Se recomienda que al lograr incrementar la Fiabilidad promedio en 90%, se siga trabajando dentro de los planes de acción ejecutados durante este proyecto, para garantizar la estabilidad del logro o poder mejorarlo, para ello será importante la participación de todos los miembros de la organización y la aceptación de nuevas propuestas de mejora dentro de la ejecución del plan de acciones.

Se recomienda gracias a los resultados obtenidos en la Satisfacción con un 85% mediante la aplicación del método PDCA, permanecer en constante seguimiento de la gestión de los asesores, para ello se requiere de un arduo trabajo de formación donde se busque el desarrollo de competencias comerciales y habilidades blandas, seguido de auditorías y Feedbacks permanentes.

VII. REFERENCIAS

- Díaz, Gonzalo. La Calidad de la atención en los servicios de telefonía fija y móvil. *Competencia*, 2012, p. 3-6. Disponible en: <http://servicios.indecopi.gob.pe/revistaCompetencia/castellano/articulos/primavera2012/GonzaloRuiz.pdf>
- Garza, Efraín., M. H. Badi., y J. L. Abreu, *Mejoramiento de la calidad de servicios Mediante el modelo de las discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la empresa*, 2008, p 2. Disponible: http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material_de_apoyo-F-C-CIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/8ComunicacionEfectivayServicioalCliente/Mejoramientocalidaddeservicios.pdf
- Gestión, Osiptel aprobó reglamento para mejorar la atención de usuarios en operadoras de telefonía, Lima, 2023. Disponible en: <http://gestion.pe/empresas/osiptel-aprobo-reglamento-mejorar-atencion-operadoras-telefonía-2076403>
- Facua, Encuesta sobre la atención al cliente en el servicio de telecomunicaciones Móviles , España, 2013, p.3-7. Disponible en: <http://facua.org/es/guias/encuesta-teleco-moviles.pdf>
- SERNAC, Ranking de Reclamos en el mercado de Telecomunicaciones, Chile, 2014, p. 3-4. Disponible en: <http://www.subtel.gob.cl/subtel-y-sernac-presentan-radiografia-del-mercado-de-las-telecomunicaciones/>
- Denton, Keith. Calidad en el servicio los clientes, 1ra edición, EE.UU, Díaz de Santos S.A, 1991,87p. Disponible en: <https://books.google.com.pe/books?id=y3yWnHrzW-0C&printsec=frontcover&dq=libros+de+calidad+de+atencion+al+cliente&hl=en&>

[sa=X&ved=0ahUKEwj2uYeEx87MAhWCbB4KHXffCjAQ6AEIGjAA#v=onepage&q&f=true](#)

- Publicaciones Vertice, La calidad en el servicio al cliente, 1ra edición, España, Vertice, 2008, 107 p. Disponible en:
[https://books.google.com.pe/books?id=M5yGtQ5m4yAC&printsec=frontcover&dq=libros+de+calidad+de+atencion+al+cliente&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwj2uYeEx87MAhWCbB4KHXffCjAQ6AEIjAB#v=onepage&q&f=false](#)
- Botero, Luis. El Servicio al Cliente debería ser una actividad estratégica en las empresas, 2009. Disponible en:
[http://www.degerencia.com/articulo/el_servicio_al_cliente_deberia_ser_una_actividad_estrategica](#)
- Salomón, Genaro. La Atención al cliente: Éxito o fracaso, 2009. Disponible en:
[http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/090202com_cliente_gds.html](#)
- Pérez, Carolina. Calidad Total en al Atención al Cliente, 1ra edición, Vigo, 2006, 104 p. Disponible en:
[http://www.academia.edu/8910048/CALIDAD_TOTAL_EN_LA_ATENCION_AL_CLIENTE_Pautas_para_Garantizar_la_Excelencia_en_el_Servicio](#)
- Kleyman, S. La Importancia del servicio al cliente, Expansión, 2009
Disponible en: [http://expansion.mx/opinion/2009/07/15/la-importancia-del-servicio-al-cliente](#)
- Hernández Sampieri. Metodología de la investigación. McGraw-Hill interamericana. [en línea] México. (2003). [Fecha de consulta: 26 de Abril 2016]

Disponible en:

<http://metodos-comunicacion.sociales.uba.ar/files/2014/04/Hernandez-Sampieri-Cap-1.pdf>

- Valderrama Mendoza, S. Pasos para elaborar proyectos de investigación científica, 2da ed. Lima: San Marcos E.I.R.L, 2006, ISBN: 978-612-302-878-7

ANEXOS

**Anexo N°1: Formato de Control de Tickets de Suspensiones y Retenciones
(Antes)**

QUALITY FUNCION DEPLAYMET								ANTES
Investigador:		BRIAN ISUIZA FLORES						
Empresa:		NETCALL PERU S.A.C.						
Mes:		Enero - Febrero 2017						
Area:		Generación de Valor al cliente (Operaciones)						
Proceso de Observación		Desactivaciones ejecutas	Suspensiones Retenidas	TOTAL TICKET X DIA	TICKES OTROS	Tickets de Suspensión	SR / TS	
Dia	Fecha							
1	02-ene	5	4	265	256	9	0.44	
2	03-ene	2	6	221	213	8	0.75	
3	04-ene	6	4	222	212	10	0.40	
4	05-ene	6	6	255	243	12	0.50	
5	06-ene	5	3	263	255	8	0.38	
6	09-ene	2	3	194	189	5	0.60	
7	10-ene	8	9	254	237	17	0.53	
8	11-ene	4	2	212	206	6	0.33	
9	12-ene	3	5	208	200	8	0.63	
10	13-ene	4	5	264	255	9	0.56	
11	16-ene	2	4	214	208	6	0.67	
12	17-ene	5	6	195	184	11	0.55	
13	18-ene	3	6	195	186	9	0.67	
14	19-ene	3	4	118	111	7	0.57	
15	20-ene	4	5	260	251	9	0.56	
16	23-ene	3	2	200	195	5	0.40	
17	24-ene	5	3	303	295	8	0.38	
18	25-ene	3	4	183	176	7	0.57	
19	26-ene	5	4	215	206	9	0.44	
20	27-ene	2	4	233	227	6	0.67	
21	30-ene	3	3	205	199	6	0.50	
22	31-ene	5	3	201	193	8	0.38	
23	01-feb	3	4	207	200	7	0.57	
24	02-feb	2	4	230	224	6	0.67	
25	03-feb	6	4	186	176	10	0.40	
26	06-feb	3	3	231	225	6	0.50	
27	07-feb	3	4	225	218	7	0.57	
28	08-feb	3	7	192	182	10	0.70	
29	09-feb	4	3	248	241	7	0.43	
30	10-feb	5	4	201	192	9	0.44	

ANTES

Fuente: Elaboración Propia

**Anexo N° 1-1: Formato de Control de Tickets de Suspensiones y Retenciones
(Después)**

QUALITY FUNCION DEPLAYMET							
Investigador:		BRIAN ISUIZA FLORES					
Empresa:		NETCALL PERU S.A.C.					
Mes:		Mayo - Junio 2017					
Area:		Generación de Valor al cliente (Operaciones)					
Proceso de Observación		Desactivaciones	Suspencio	TOTAL TICKET X DIA	TICKES OTROS	Tickets de	SR / TS
Dia	Fecha	ejecutas	nes			Suspensión	
1	01-may	1	9	300	290	10	0.90
2	02-may	0	11	247	236	11	1.00
3	03-may	3	6	248	239	9	0.67
4	04-may	3	11	288	274	14	0.79
5	05-may	1	8	297	288	9	0.89
6	08-may	2	6	214	206	8	0.75
7	09-may	2	10	286	274	12	0.83
8	10-may	1	7	236	228	8	0.88
9	11-may	0	5	237	232	5	1.00
10	12-may	3	8	245	234	11	0.73
11	15-may	2	4	244	238	6	0.67
12	16-may	1	8	222	213	9	0.89
13	17-may	2	8	216	206	10	0.80
14	18-may	2	4	129	123	6	0.67
15	19-may	2	7	256	247	9	0.78
16	22-may	2	6	228	220	8	0.75
17	23-may	2	8	255	245	10	0.80
18	24-may	1	7	271	263	8	0.88
19	25-may	3	5	240	232	8	0.63
20	26-may	1	6	286	279	7	0.86
21	29-may	1	8	293	284	9	0.89
22	30-may	3	8	264	253	11	0.73
23	31-may	1	4	239	234	5	0.80
24	01-jun	0	7	278	271	7	1.00
25	02-jun	2	5	301	294	7	0.71
26	05-jun	2	4	279	273	6	0.67
27	06-jun	1	7	251	243	8	0.88
28	07-jun	1	8	246	237	9	0.89
29	08-jun	2	6	263	255	8	0.75
30	09-jun	3	4	275	268	7	0.57

Fuente: Elaboración Propia

Anexo N° 2: Formato de Control de Auditorias y Capacitaciones (Antes)

TOTAL QUALITY MANAGEMET								
Investigador:		BRIAN ISUIZA FLORES						
Empresa:		NETCALL PERU S.A.C.						
Mes:		Enero - Febrero 2017						
Area:		Generación de Valor al cliente (Operaciones)						
Proceso de Observación		CONVOCADOS	NO PARTICIPARON	AS. AUDITADOS Y CAPACITADOS	TOTAL DE ASESORES	DESCANSO X DIA	PLANTA ACTIVA X DIA	AC/PA
Dia	Fecha							
1	02-ene	12	7	5	15	3	12	0.42
2	03-ene	10	4	6	15	5	10	0.60
3	04-ene	10	5	5	15	5	10	0.50
4	05-ene	9	4	5	15	6	9	0.56
5	06-ene	12	7	5	15	3	12	0.42
6	09-ene	12	5	7	15	3	12	0.58
7	10-ene	10	2	8	15	5	10	0.80
8	11-ene	10	6	4	15	5	10	0.40
9	12-ene	9	3	6	15	6	9	0.67
10	13-ene	12	7	5	15	3	12	0.42
11	16-ene	12	8	4	15	3	12	0.33
12	17-ene	10	7	3	15	5	10	0.30
13	18-ene	10	7	3	15	5	10	0.30
14	19-ene	9	6	3	15	6	9	0.33
15	20-ene	12	5	7	15	3	12	0.58
16	23-ene	12	4	8	15	3	12	0.67
17	24-ene	10	4	6	15	5	10	0.60
18	25-ene	10	5	5	15	5	10	0.50
19	26-ene	9	7	2	15	6	9	0.22
20	27-ene	12	4	8	15	3	12	0.67
21	30-ene	12	2	10	15	3	12	0.83
22	31-ene	10	3	7	15	5	10	0.70
23	01-feb	10	5	5	15	5	10	0.50
24	02-feb	9	1	8	15	6	9	0.89
25	03-feb	12	5	7	15	3	12	0.58
26	06-feb	12	3	9	15	3	12	0.75
27	07-feb	10	4	6	15	5	10	0.60
28	08-feb	10	6	4	15	5	10	0.40
29	09-feb	9	5	4	15	6	9	0.44
30	10-feb	12	9	3	15	3	12	0.25

ANTES

Fuente: Elaboración Propia

Anexo N° 2-2: Formato de Control de Auditorías y Capacitaciones (Después)

TOTAL QUALITY MANAGEMET								
Investigador:		BRIAN ISUIZA FLORES						
Empresa:		NETCALL PERU S.A.C.						
Mes:		Mayo - Junio 2017						
Area:		Generación de Valor al cliente (Operaciones)						
Proceso de Observación		CONVOCADOS	NO PARTICIPARON	AS. AUDITADOS Y CAPACITADOS	TOTAL DE ASESORES	DESCANSO X DIA	PLANTA ACTIVA X DIA	AC/PA
Día	Fecha							
1	01-may	12	0	12	15	3	12	1.00
2	02-may	10	1	9	15	5	10	0.90
3	03-may	10	0	10	15	5	10	1.00
4	04-may	9	1	8	15	6	9	0.89
5	05-may	12	0	12	15	3	12	1.00
6	08-may	12	0	12	15	3	12	1.00
7	09-may	10	0	10	15	5	10	1.00
8	10-may	10	2	8	15	5	10	0.80
9	11-may	9	0	9	15	6	9	1.00
10	12-may	12	1	11	15	3	12	0.92
11	15-may	12	0	12	15	3	12	1.00
12	16-may	10	0	10	15	5	10	1.00
13	17-may	10	3	7	15	5	10	0.70
14	18-may	9	1	8	15	6	9	0.89
15	19-may	12	0	12	15	3	12	1.00
16	22-may	12	2	10	15	3	12	0.83
17	23-may	10	1	9	15	5	10	0.90
18	24-may	10	1	9	15	5	10	0.90
19	25-may	9	0	9	15	6	9	1.00
20	26-may	12	2	10	15	3	12	0.83
21	29-may	12	0	12	15	3	12	1.00
22	30-may	10	1	9	15	5	10	0.90
23	31-may	10	1	9	15	5	10	0.90
24	01-jun	9	1	8	15	6	9	0.89
25	02-jun	12	1	11	15	3	12	0.92
26	05-jun	12	1	11	15	3	12	0.92
27	06-jun	10	1	9	15	5	10	0.90
28	07-jun	10	0	10	15	5	10	1.00
29	08-jun	9	0	9	15	6	9	1.00
30	09-jun	12	1	11	15	3	12	0.92

DESPUES

Fuente: Elaboración Propia

Anexo N° 3: Formato de Fiabilidad de Clientes (Antes)

FIABILIDAD							
Investigador:		BRIAN ISUIZA FLORES					
Empresa:		NETCALL PERU S.A.C.					
Mes:		Enero - Febrero 2017					
Area:		Generación de Valor al cliente (Operaciones)					
Proceso de Observación		TOTAL TICKET X DIA	TICKES OTROS	CLIENTES NUEVOS	TICKES OTROS	REVERSIONES (BAJAS)	CN- RB/CN
Dia	Fecha						
1	02-ene	265	248	17	260	5	0.71
2	03-ene	221	206	15	219	2	0.87
3	04-ene	222	207	15	216	6	0.60
4	05-ene	255	238	17	249	6	0.65
5	06-ene	263	248	15	258	5	0.67
6	09-ene	194	182	12	192	2	0.83
7	10-ene	254	231	23	246	8	0.65
8	11-ene	212	199	13	208	4	0.69
9	12-ene	208	195	13	205	3	0.77
10	13-ene	264	249	15	260	4	0.73
11	16-ene	214	199	15	212	2	0.87
12	17-ene	195	179	16	190	5	0.69
13	18-ene	195	182	13	192	3	0.77
14	19-ene	118	103	15	115	3	0.80
15	20-ene	260	242	18	256	4	0.78
16	23-ene	200	187	13	197	3	0.77
17	24-ene	303	289	14	298	5	0.64
18	25-ene	183	171	12	180	3	0.75
19	26-ene	215	200	15	210	5	0.67
20	27-ene	233	221	12	231	2	0.83
21	30-ene	205	191	14	202	3	0.79
22	31-ene	201	184	17	196	5	0.71
23	01-feb	207	195	12	204	3	0.75
24	02-feb	230	220	10	228	2	0.80
25	03-feb	186	168	18	180	6	0.67
26	06-feb	231	217	14	228	3	0.79
27	07-feb	225	211	14	222	3	0.79
28	08-feb	192	174	18	189	3	0.83
29	09-feb	248	232	16	244	4	0.75
30	10-feb	201	184	17	196	5	0.71

ANTES

Fuente: Elaboración Propia

Anexo N° 3-1: Formato de Fiabilidad de Clientes (Después)

FIABILIDAD							
Investigador:		BRIAN ISUIZA FLORES					
Empresa:		NETCALL PERU S.A.C.					
Mes:		Mayo - Junio 2017					
Area:		Generación de Valor al cliente (Operaciones)					
Proceso de Observación		TOTAL TICKET X DIA	TICKES OTROS	CLIENTES NUEVOS	TICKES OTROS	REVERSIONES (BAJAS)	CN-RB/CN
Dia	Fecha						
1	01-may	300	282	18	299	1	0.94
2	02-may	247	231	16	247	0	1.00
3	03-may	248	231	17	245	3	0.82
4	04-may	288	270	18	285	3	0.83
5	05-may	297	281	16	296	1	0.94
6	08-may	214	201	13	212	2	0.85
7	09-may	286	266	20	284	2	0.90
8	10-may	236	222	14	235	1	0.93
9	11-may	237	222	15	237	0	1.00
10	12-may	245	228	17	242	3	0.82
11	15-may	244	227	17	242	2	0.88
12	16-may	222	205	17	221	1	0.94
13	17-may	216	201	15	214	2	0.87
14	18-may	129	113	16	127	2	0.88
15	19-may	256	236	20	254	2	0.90
16	22-may	228	214	14	228	0	1.00
17	23-may	255	239	16	254	1	0.94
18	24-may	271	256	15	270	1	0.93
19	25-may	240	223	17	239	1	0.94
20	26-may	286	272	14	283	3	0.79
21	29-may	293	278	15	292	1	0.93
22	30-may	264	245	19	261	3	0.84
23	31-may	239	223	16	238	1	0.94
24	01-jun	278	261	17	276	2	0.88
25	02-jun	301	281	20	297	4	0.80
26	05-jun	279	263	16	278	1	0.94
27	06-jun	251	233	18	250	1	0.94
28	07-jun	246	227	19	244	2	0.89
29	08-jun	263	242	21	260	3	0.86
30	09-jun	275	249	26	271	4	0.85

DESPUES

Fuente: Elaboración Propia

Anexo N° 4: Formato de Satisfacción de Clientes (Antes)

SATISFACCIÓN							
Investigador:		BRIAN ISUIZA FLORES					
Empresa:		NETCALL PERU S.A.C.					
Mes:		Enero - Febrero 2017					
Area:		Generación de Valor al cliente (Operaciones)					
Proceso de Observación		Tickets Total x	Tickets	TICKET	Tickets	RECLAMOS	TA-RA/TA
Día	Fecha	Día	Abandonados	ATENDIDOS	Otros	ATENDIDOS	
1	02-ene	314	49	265	185	80	0.70
2	03-ene	237	15	222	152	70	0.68
3	04-ene	251	29	222	181	41	0.82
4	05-ene	299	44	255	193	62	0.76
5	06-ene	300	37	263	188	75	0.71
6	09-ene	217	23	194	144	50	0.74
7	10-ene	289	35	254	191	63	0.75
8	11-ene	252	40	212	153	59	0.72
9	12-ene	237	29	208	167	41	0.80
10	13-ene	289	25	264	230	34	0.87
11	16-ene	237	23	214	162	52	0.76
12	17-ene	228	33	195	151	44	0.77
13	18-ene	226	31	195	149	46	0.76
14	19-ene	133	15	118	89	29	0.75
15	20-ene	291	31	260	183	77	0.70
16	23-ene	235	35	200	129	71	0.65
17	24-ene	330	27	303	225	78	0.74
18	25-ene	225	42	183	120	63	0.66
19	26-ene	252	37	215	157	58	0.73
20	27-ene	262	29	233	177	56	0.76
21	30-ene	244	39	205	145	60	0.71
22	31-ene	243	42	201	120	81	0.60
23	01-feb	240	33	207	156	51	0.75
24	02-feb	270	40	230	181	49	0.79
25	03-feb	225	39	186	142	44	0.76
26	06-feb	252	21	231	178	53	0.77
27	07-feb	250	25	225	177	48	0.79
28	08-feb	229	37	192	148	44	0.77
29	09-feb	300	52	248	173	75	0.70
30	10-feb	218	17	201	150	51	0.75

Fuente: Elaboración Propia

Anexo N° 4-1 Formato de Satisfacción de Clientes (Después)

SATISFACCIÓN							
Investigador:		BRIAN ISUIZA FLORES					
Empresa:		NETCALL PERU S.A.C.					
Mes:		Mayo - Junio 2017					
Area:		Generación de Valor al cliente (Operaciones)					
Proceso de Observación		Tickets Total x Día	Tickets Abandonados	TICKET ATENDIDOS	Tickets Otros	RECLAMOS ATENDIDOS	TA-RA/TA
Día	Fecha						
1	01-may	339	39	300	254	46	0.85
2	02-may	259	12	247	195	52	0.79
3	03-may	271	23	248	218	30	0.88
4	04-may	323	35	288	243	45	0.84
5	05-may	327	30	297	242	55	0.81
6	08-may	233	19	214	177	37	0.83
7	09-may	313	27	286	240	46	0.84
8	10-may	266	30	236	193	43	0.82
9	11-may	259	22	237	207	30	0.87
10	12-may	264	19	245	220	25	0.90
11	15-may	261	17	244	206	38	0.84
12	16-may	247	25	222	190	32	0.86
13	17-may	239	23	216	182	34	0.84
14	18-may	141	12	129	108	21	0.84
15	19-may	282	26	256	209	47	0.82
16	22-may	257	29	228	193	35	0.85
17	23-may	276	21	255	213	42	0.84
18	24-may	304	33	271	232	39	0.86
19	25-may	269	29	240	202	38	0.84
20	26-may	309	23	286	247	39	0.86
21	29-may	324	31	293	253	40	0.86
22	30-may	297	33	264	223	41	0.84
23	31-may	265	26	239	206	33	0.86
24	01-jun	310	32	278	242	36	0.87
25	02-jun	332	31	301	263	38	0.87
26	05-jun	295	16	279	244	35	0.87
27	06-jun	271	20	251	217	34	0.86
28	07-jun	275	29	246	213	33	0.87
29	08-jun	300	37	263	220	43	0.84
30	09-jun	287	12	275	239	36	0.87

DESPUES

Fuente: Elaboración Propia

Anexo N° 5: Matriz de consistencia (Matriz de coherencia)

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS
GENERAL	GENERAL	GENERAL
¿Cómo la aplicación del método PDCA mejora la Calidad de atención al cliente en las tiendas propias franquiciadas de Entel en la empresa NETCALL PERÚ S.A.C., Santa Anita, 2017?	Determinar como el método PDCA mejora la Calidad de atención al cliente en las tiendas propias franquiciadas de Entel en la empresa NETCALL PERÚ S.A.C., Santa Anita, 2017?	La aplicación del método PDCA mejora la Calidad de Atención al Cliente en las tiendas propias franquiciadas de Entel en la empresa NETCALL PERÚ S.AC., Santa Anita, 2017.
ESPECIFICO	ESPECIFICO	ESPECIFICO
¿Cómo la aplicación del método PDCA mejora la Fiabilidad de atención al cliente en las tiendas propias franquiciadas de Entel en la empresa NETCALL PERÚ S.A.C., Santa Anita, 2017?	Establecer como el método PDCA mejora la Fiabilidad de Atención al Cliente en las tiendas propias franquiciadas de Entel en la empresa NETCALL PERÚ S.AC., Santa Anita, 2017.	La aplicación del método PDCA mejora la Fiabilidad de Atención al Cliente en las tiendas propias franquiciadas de Entel en la empresa NETCALL PERÚ S.AC., Santa Anita, 2017.
¿Cómo la aplicación del método PDCA mejora la Satisfacción de atención al cliente en las tiendas propias franquiciadas de Entel en la empresa NETCALL PERÚ S.A.C., Santa Anita, 2017?	Demostrar como el método PDCA mejora la Satisfacción de Atención al Cliente en las tiendas propias franquiciadas de Entel en la empresa NETCALL PERÚ S.AC., Santa Anita, 2017.	La aplicación del método PDCA mejora la Satisfacción de Atención al Cliente en las tiendas propias franquiciadas de Entel en la empresa NETCALL PERÚ S.AC., Santa Anita, 2017.

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 7: Validación de los instrumentos / Variable Independiente PDCA (Mg. Zeña Ramos Jose La Rosa)



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INDEPENDIENTE PDCA

N°	Dimensiones / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Dimensión 1: QFD (Despliegue de la función de Calidad)							
	$(SR / TS) \times 100$ SR=Suspensiones Retenidas TS= Tickets de Suspensión	✓		✓		✓		
2	DIMENSIÓN 2: TQM (Gestión Total de la Calidad)							
	$(ACD / PAD) \times 100$ ACD=As. Auditados y Capacitados por día PAD= Planta activa por día	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [✓] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Mg. ZEÑA RAMOS JOSÉ LA ROSA DNI: 1753.3125

Especialidad del validador: INGENIERO INDUSTRIAL

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

17 de Junio del 2017

Firma del Experto Informante.

Anexo 7-1: Validación de los instrumentos / Variable Dependiente Calidad (Mg. Zeña Ramos Jose La Rosa)



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DEPENDIENTE CALIDAD

Nº	Dimensiones / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	Dimensión 1: Fiabilidad	Si	No	Si	No	Si	No	
1	<p>$((CN - RB) / CN) \times 100$</p> <p>CN= Clientes Nuevos RB= Reversiones (bajas)</p>							
	DIMENSIÓN 2: Satisfacción	Si	No	Si	No	Si	No	
2	<p>$((TA - RA) / TA) \times 100$</p> <p>TA= Ticket atendidos x día RA= Reclamos atendidos</p>							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [✓] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Mg. ZEÑA RAMOS JOSÉ LA ROSA DNI: 17533125

Especialidad del validador: INGENIERO INDUSTRIAL

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

... 17 de Julio del 2017

Firma del Experto Informante.

Anexo 8: Validación de los instrumentos / Variable Independiente PDCA (Mg. Rojas Chacon Victor Hugo)



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INDEPENDIENTE PDCA

Nº	Dimensiones / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Dimensión 1: QFD (Despliegue de la función de Calidad)							
	<p>(SR / TS) x 100</p> <p>SR=Suspensiones Retenidas</p> <p>TS= Tickets de Suspensión</p>	✓		✓		✓		
2	DIMENSIÓN 2: TQM (Gestión Total de la Calidad)							
	<p>(ACD / PAD) x 100</p> <p>ACD=As. Auditados y Capacitados por día</p> <p>PAD= Planta activa por día</p>	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [☒] Aplicable después de corregir [☐] No aplicable [☐]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Rojas Chacon Victor Hugo DNI: 09621351

Especialidad del validador: Ing. Industrial; Mg. en Educac.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

17 de Jun del 2017

Firma del Experto Informante.

Anexo 8-1: Validación de los instrumentos / Variable Dependiente Calidad (Mg. Rojas Chacon Victor Hugo)



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DEPENDIENTE CALIDAD

Nº	Dimensiones / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	Dimensión 1: Fiabilidad	Si	No	Si	No	Si	No	
1	<div><div>$((CN - RB) / CN) \times 100$</div><div>CN= Clientes Nuevos RB= Reversiones (bajas)</div></div>	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Satisfacción	Si	No	Si	No	Si	No	
2	<div><div>$((TA - RA) / TA) \times 100$</div><div>TA= Ticket atendidos x día RA= Reclamos atendidos</div></div>	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [☒] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Rojas Chacon Victor Hugo DNI: 09621351

Especialidad del validador: Ing. Industrial; Mg. en Educación

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

17 de Jun del 2017

Firma del Experto Informante.

Anexo 9: Validación de los instrumentos / Variable Independiente PDCA (Mg. Montoya Cárdenas Gustavo)



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INDEPENDIENTE PDCA

Nº	Dimensiones / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	Dimensión 1: QFD (Despliegue de la función de Calidad)	Si	No	Si	No	Si	No	
1	<p>(SR / TS) x 100</p> <p>SR=Suspensiones Retenidas</p> <p>TS= Tickets de Suspensión</p>	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: TQM (Gestión Total de la Calidad)	Si	No	Si	No	Si	No	
2	<p>(ACD / PAD) x 100</p> <p>ACD=As. Auditados y Capacitados por día</p> <p>PAD= Planta activa por día</p>	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg: Montoya Cárdenas, Gustavo DNI: 07500140
 Especialidad del validador: Magister en Administración Estratégica de Empresas; Ingeniería Industrial

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

17 de junio del 2017

[Firma]
 Firma del Experto Informante.

Anexo 9-1: Validación de los instrumentos / Variable Dependiente Calidad (Mg. Montoya Cárdenas Gustavo)



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DEPENDIENTE CALIDAD

N°	Dimensiones / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Dimensión 1: Fiabilidad							
	$((CN - RB) / CN) \times 100$ <p>CN= Clientes Nuevos RB= Reversiones (bajas)</p>	✓		✓		✓		
2	DIMENSIÓN 2: Satisfacción							
	$((TA - RA) / TA) \times 100$ <p>TA= Ticket atendidos x día RA= Reclamos atendidos</p>	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay Insuficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Montoya Cárdenas Gustavo DNI: 07500140

Especialidad del validador: Magister en Administración e Estrategias de Empresas; Ingeniero Industrial

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

20 de Julio del 2017


Firma del Experto Informante.

Anexo 10: Resultado de Similitud TURNITIN

DPI_ISUIZA FLORES JHOSEPH BRIAN

INFORME DE ORIGINALIDAD

24%	13%	1%	20%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	15%
2	servicios.indecopi.gob.pe Fuente de Internet	2%
3	calidadgestion.wordpress.com Fuente de Internet	1%
4	gestion.pe Fuente de Internet	1%
5	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
6	www.ecured.cu Fuente de Internet	1%
7	pcc.faces.ula.ve Fuente de Internet	1%
8	www.hacienda.go.cr Fuente de Internet	<1%
9	Submitted to Universidad Tecnologica del Peru Trabajo del estudiante	<1%